

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ANÁLISE ORGANIZACIONAL**

**TICIANE PFEIFFER BRONZE**

**A GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS E SEUS IMPACTOS NA**  
**GRÁFICA E EDITORA POSIGRAF S.A. EM CURITIBA - PR**

**CURITIBA**

**2011**

**TICIANE PFEIFFER BRONZE**

**A GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS E SEUS IMPACTOS NA  
GRÁFICA E EDITORA POSIGRAF S.A. EM CURITIBA - PR**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre. Universidade Federal do Paraná, Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas.

Orientadora: Profa. Dra. Adriana Roseli Wünsch Takahashi

**CURITIBA**

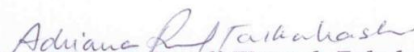
**2011**

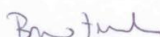
**TERMO DE APROVAÇÃO**

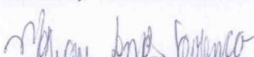
**Ticiane Pfeiffer Bronze**

**“GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS E SEUS IMPACTOS NA  
GRÁFICA E EDITORA POSIGRAF S.A EM CURITIBA-PR”**

**DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA  
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRA NO PROGRAMA DE PÓS-  
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**

  
**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Adriana Roseli Wunsch Takahashi**  
**(Orientadora/UFPR)**

  
**Prof. Dr. Bruno Henrique Rocha Fernandes**  
**(Examinador/Universidade Positivo)**

  
**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Mariane Lemos Lourenço**  
**(Examinadora/UFPR)**

**31 de agosto de 2011**

## AGRADECIMENTOS

À Professora Dr<sup>a</sup>. Adriana Roseli Wünsch Takahashi, por aceitar a orientação de meu estudo, e mais que isso, pela paciência e compreensão nos momentos de dificuldade. Agradeço ainda por ter aceitado a orientação no meio do caminho, e principalmente, pela orientação pontual e assertiva que proporcionou a concretização desse trabalho.

Aos Professores Dr. Sérgio Bulgacov e Dr. Clóvis Luiz Machado-da-Silva (*in memoriam*) do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração – CEPPAD, da Universidade Federal do Paraná, pelos conhecimentos fundamentais a minha formação.

Às Professoras Karina de Déa Roglio e Mariane Lemos Lourenço, membros da banca de qualificação, cujos comentários foram importantes para a realização final deste trabalho.

Ao Professor Dr. Bruno Henrique Rocha Fernandes, da Universidade Positivo, cujos ensinamentos ministrados em sua disciplina Gestão por Competências foram definitivos para a realização deste estudo e para minha formação.

Ao CNPQ, pela bolsa de estudos do programa institucional durante a realização do mestrado, no período de dois anos.

Aos gestores da Gráfica e Editora Posigraf S.A. em Curitiba, que aceitaram participar da pesquisa de campo, por disponibilizarem seu tempo e suas informações, as quais foram fundamentais para a realização deste estudo.

Aos colegas e amigos que conheci na UFPR, pelo convívio e pelo aprendizado. Meu agradecimento especial a Nicole, Josué, Luciano, Wanderson e Cristina.

Aos meus filhos Giovana e Gustavo, por terem ficado, em muitos dias, noites, finais de semana e feriados, em casa, enquanto sua mãe se dedicava a esse trabalho. Meus anjos amados.

Ao meu marido, Fellipe, por compreender minha ausência e me apoiar de todas as formas possíveis. Sua alma linda ilumina minha vida.

A Deus que proporciona e conduz todos os nossos projetos.

“Pedras no caminho?  
Guardo todas, um dia vou construir um  
castelo.”

(Fernando Pessoa)

## RESUMO

O atual cenário competitivo requer das organizações o desenvolvimento de modernas e efetivas técnicas de gestão. A gestão de pessoas, especialmente, requer formatos e práticas organizacionais que respondam às demandas desse ambiente complexo e dinâmico. A gestão por competências aponta para uma esclarecedora estrutura conceitual capaz de fundamentar todas as práticas e decisões de gestão de pessoas. Esta pesquisa teve o propósito de identificar os eventos que conduziram a decisão de implantação do novo modelo de gestão de pessoas, bem como os fatores que facilitaram/dificultaram sua implementação, e ainda analisar os impactos resultantes desse processo na Gráfica e Editora Posigraf S. A. em Curitiba-PR. Para cumprir os objetivos propostos foi desenhado um modelo conceitual de pesquisa baseado na categoria de fatores facilitadores/dificultadores da mudança de Huber (1995) e na categorização de impactos nos recursos organizacionais proposta por Mills *et al.* (2002). A metodologia consistiu num estudo de caso descritivo, com abordagem qualitativa e perspectiva temporal de corte transversal com aproximação longitudinal. Tratou-se de um estudo de caso único onde a organização foi escolhida por conveniência e acessibilidade. Os dados foram coletados entre os meses de maio e julho de 2011 por meio de entrevistas semi-estruturadas em profundidade, as quais foram gravadas, transcritas, classificadas, codificadas e analisadas de acordo com a temática de conteúdo. Como resultado desse processo identificou-se os eventos externos e internos que conduziram a organização à mudança e os fatores que facilitaram e os que dificultaram esse processo. Os resultados pertinentes aos impactos nos recursos organizacionais foram visíveis em todas as categorias de análise. Portanto, cumpriram-se todos os objetivos propostos. Foi possível ainda realizar algumas contribuições teóricas e práticas, elaborar recomendações e sugestões para a organização e também para pesquisas futuras.

## **ABSTRACT**

Today's competitive environment requires companies to develop modern and effective management techniques. In particular, personnel management, demands organizational formats and practices that adapt to the pressures from this complex and dynamic environment. Competence-based management highlights the need for a clear conceptual structure that is capable of grounding all personnel management decisions and practices. In order to extend upon this conceptual structure, this research was undertaken in an organization within the publishing/graphics sector in the Curitiba, Paraná, Brazil, which recently implemented a competence-based management model. The research focused on identifying the events that influence the decision to install a new personnel management model, as well as which factors facilitate or impede its implementation, and to furthermore analyze the results of this process. In order to achieve these objectives, the research adopted a conceptual model based on the category of factors facilitating/impeding change found in Huber (1995) as well as the impacts on organizational resources suggested by Mills *et al.* (2002). The methodology consisted of a descriptive case study, using a qualitative approach, and temporal perspective of a transversal cut with longitudinal approximation. It was treated as a unique case where the organization was chosen due to convenience and accessibility. Data was collected between the months of May and June, 2011, through in-depth, semi-structured interviews. The interviews were recorded, transcribed, categorized, coded and analyzed according to content analysis. The findings identified the external and internal events that induce an organization to change, the facilitating/impeding factors, and the impacts on organizational resources. Therefore, the research achieved all of the proposed objectives. Furthermore, it resulted in some theoretical and practical contributions, recommendations and suggestions for the organization itself, and advice for future research.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Dimensões Associadas aos Níveis de Complexidade.....	34
Figura 2	Integração entre Complexidade e Capacidade .....	36
Figura 3	Dimensões da Competência .....	53
Figura 4	Processo de Mudança de Modelos de Gestão de Pessoas .....	63
Figura 5	Representação de uma Competência .....	72
Figura 6	Processo para Concepção e Implementação de Sistemas de Gestão de Pessoas .....	76
Figura 7	Mapa Conceitual da Pesquisa.....	80
Figura 8	Metodologia de Implantação do Modelo de Gestão de Pessoas na Gráfica e Editora Posigraf .....	101
Figura 9	Mapa Conceitual da Pesquisa.....	146



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Níveis de Competências Organizacionais .....	25
Quadro 2	Conceitos de Competências.....	38
Quadro 3	Abordagens Metodológicas para Identificação das Competências Individuais .....	41
Quadro 4	Seis Aspectos que Diferenciam a ARH da Administração de Pessoal	44
Quadro 5	Definições Teóricas Sobre Mudança Organizacional .....	59
Quadro 6	Categorias de Fatores Facilitadores/Dificultadores da Mudança .....	67
Quadro 7	Categorias de Recursos .....	73
Quadro 8	Competência em Relação aos Competidores .....	74
Quadro 9	Perfil dos Convocados para Entrevista.....	89
Quadro 10	Perfil dos Entrevistados.....	90
Quadro 11	Eventos Externos e Internos que Conduziram à Mudança.....	109
Quadro 12	Fatores Facilitadores e Dificultadores Identificados .....	127
Quadro 13	Impactos Identificados.....	142

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	12
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA	14
1.2.1	<b>Objetivo geral</b>	14
1.2.2	<b>Objetivos específicos</b>	14
1.3	JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	15
1.4	ESTRUTURA DO PROJETO	17
<b>2</b>	<b>BASE TEÓRICA</b>	18
2.1	HISTÓRICO E CONCEITO DE COMPETÊNCIAS	18
2.2	COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL	23
2.3	GESTÃO DE PESSOAS E COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS	27
2.3.1	<b>Modelo de gestão por competências</b>	42
2.4	MUDANÇA ORGANIZACIONAL E SEUS IMPACTOS	55
2.4.1	<b>Eventos</b>	60
2.4.2	<b>Fatores facilitadores e dificultadores de um processo de mudança</b>	62
2.4.3	<b>Recursos organizacionais</b>	69
2.4.4	<b>Impactos da mudança nos recursos organizacionais</b>	74
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	78
3.1	ESPECIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS DE PESQUISA	78
3.1.1	<b>Perguntas de pesquisa</b>	78
3.2	MODELO CONCEITUAL UTILIZADO NO ESTUDO	79
3.2.1	<b>Definição constitutiva e operacional das categorias</b>	80
3.2.2	<b>Definição de outros termos relevantes</b>	82
3.3	DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA	83
3.3.1	<b>Delineamento de pesquisa</b>	83
3.3.2	<b>Escolha do caso</b>	88
3.3.3	<b>Dados: fonte, coleta, tratamento e análise</b>	90
3.4	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	95
<b>4</b>	<b>CONTEXTUALIZAÇÃO</b>	96
4.1	DESENVOLVIMENTO DO SETOR	96
4.2	HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO	97
<b>5</b>	<b>O CASO DA GRÁFICA E EDITORA POSIGRAF – DESCRIÇÃO E</b>	

	<b>ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>100</b>
5.1	EVENTOS QUE CONDUZIRAM À MUDANÇA.....	104
5.2	O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NA GRÁFICA E EDITORA POSIGRAF .....	110
5.3	FATORES FACILITADORES/DIFICULTADORES DA IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA GRÁFICA E EDITORA POSIGRAF .....	119
5.4	IMPACTOS NOS RECURSOS ORGANIZACIONAIS APÓS A MUDANÇA .....	128
5.4.1	<b>Impactos nos recursos tangíveis.....</b>	<b>129</b>
5.4.2	<b>Impactos nos conhecimentos, habilidades e experiências .....</b>	<b>130</b>
5.4.3	<b>Impactos nos sistemas e processos .....</b>	<b>132</b>
5.4.4	<b>Impactos nos recursos culturais e valores .....</b>	<b>136</b>
5.4.5	<b>Impactos nas redes .....</b>	<b>137</b>
5.4.6	<b>Impactos nos recursos importantes para mudança.....</b>	<b>139</b>
6	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>144</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>150</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>157</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações atuais interagem dentro de cenários caracterizados por alta complexidade ambiental, independentemente do setor em que atuam, ou da forma como exercem suas atividades. Essa constatação exige esforços do pesquisador no sentido de incorporar todos os meandros de interesse dos estudos organizacionais procurando compreender o que impele as organizações a uma busca contínua por formas de gestão mais eficientes. A complexidade, dinamicidade e o alto grau de diferenciação existentes no cenário competitivo apresentam às organizações contemporâneas o desafio da mudança. Uma realidade que as expõe a descontinuidades em termos de atividades, produtos conceitos, crenças e públicos.

Em meio a esse cenário as organizações competem e interagem procurando obter posições de liderança ou, ao menos, permanecerem.

Partindo desses pressupostos, a reflexão que orienta essa pesquisa recai sobre a forma como as organizações realizam a gestão de pessoas e suas transformações no sentido de procurar uma melhor adequação às necessidades do novo cenário competitivo. Os conceitos utilizados até então pelas empresas, fundamentados em princípios tayloristas/fordistas que entendiam o trabalho como sendo atrelado ao cargo dos indivíduos, têm-se mostrado insuficientes para gerir pessoas no cenário atual. (FISCHER, A.; DUTRA; NAKATA; RUAS, 2008). Trata-se de modelos tradicionais que tiveram sua gênese nos movimentos de administração científica, na busca da pessoa certa para o lugar certo, e estão ancorados no controle como referencial para encarar a relação entre as pessoas e a organização. Isso significa que a gestão de RH, ao deparar-se com esse novo cenário empresarial depara-se também com dificuldades nos formatos até então utilizados para administrar o seu recurso fundamental, as pessoas.

Um dos formatos de gestão de pessoas disponível hoje às organizações é a gestão baseada de pessoas por competências, que fundamenta toda a sua construção nas competências da organização e dos indivíduos como uma forma de equilibrar seus recursos aos seus objetivos estratégicos. A gestão das pessoas baseada em competências é capaz de articular a estratégia da organização e sua arquitetura organizacional à maneira de gerir pessoas, permitindo assim relacionar

de forma direta e concreta a contribuição de cada indivíduo ao desenvolvimento e ao sucesso da empresa ou negócio (DUTRA, 2001).

Os conceitos inerentes a ideia de competência conseguem melhor expressar a relação entre as pessoas e a estratégia, além de serem capazes de indicar com precisão como as pessoas podem contribuir com os objetivos estratégicos pretendidos (FLEURY; FLEURY, 2004). O novo conceito, **competência** além de dispor de algumas características fortes, vem suprir a necessidade de ampliação nos métodos e ferramentas usados pelos responsáveis por administrar os recursos humanos nas organizações e a noção de **competência** surge em um momento crítico da vida das empresas onde proliferam as dificuldades na gestão das pessoas. O conceito de competência, quando compreendido em toda sua extensão e utilizado em conjunto com outros conceitos, permite grande avanço na compreensão da gestão de pessoas na empresa moderna (DUTRA, 2004, p.11).

Os motivos da importância adquirida pela temática da competência podem ser compreendidos no momento em que se percebem, de forma cada vez mais evidente, gestores de empresas buscando novas formas de gestão que suportem as características desse cenário ambiental e as mudanças que vêm ocorrendo no trabalho e nas formas de organizá-lo (ZARIFIAN, 2001).

O presente estudo analisou a implantação de um modelo de gestão de pessoas baseado em competências na Gráfica e Editora Posigraf S.A. de Curitiba – PR, de forma a buscar a compreensão de como acontece esse processo.

A decisão da organização pela implantação do novo modelo de gestão de pessoas é, em essência, um processo de mudança profunda no funcionamento dos seus sistemas e processos internos, bem como da forma de pensar das pessoas e de suas atividades dentro desses sistemas e processos.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Uma das formas de gestão de pessoas disponível aos gestores das organizações contemporâneas, e que pode auxiliá-los sobremaneira no enfrentamento das questões descritas na introdução deste trabalho, é a gestão por competências, que tem se mostrado sistematicamente eficaz ao alcançar os resultados aos quais se propõe. A pesquisa se concentra nos aspectos inerentes à

implementação de um modelo de gestão de pessoas por competências, e nos impactos que essa ação causou a organização. Na empresa objeto de estudo dessa pesquisa, a Posigraf, a construção e implementação do modelo de gestão de pessoas teve início com uma abrangência limitada, com foco apenas nos gestores da organização, ou seja, sobre as posições de liderança. Como se trata de um processo complexo, a empresa pretendeu adquirir um entendimento mínimo da forma como se trabalham as questões envolvidas na implantação de um modelo de gestão de pessoas por competências, de forma a adquirir conhecimento, experiência e desenvoltura para enfrentar futuros desafios no momento em que o modelo for estendido para todas as áreas e departamentos da organização. Isto posto, apresenta-se a seguinte questão de pesquisa:

**Quais os possíveis impactos da implantação de um modelo de gestão de pessoas por competências na Gráfica e Editora Posigraf S.A. em Curitiba - PR?**

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar os possíveis impactos após a primeira etapa de implantação de um modelo de gestão de pessoas por competências na Gráfica e Editora Posigraf S.A. em Curitiba – PR.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar os eventos que conduziram à decisão de adoção de um processo de gestão de pessoas por competências e sua concepção na Gráfica e Editora Posigraf.
- Descrever o processo da primeira etapa de implantação do modelo de gestão de pessoas por competências na Gráfica e Editora Posigraf.
- Identificar os fatores dificultadores/facilitadores durante a implantação da primeira etapa do modelo de gestão de pessoas adotado.
- Analisar os impactos nos recursos organizacionais após a primeira etapa da implantação do modelo de gestão de pessoas por competências.

### 1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

A inserção das organizações atuais em um contexto ambiental onde prevalecem a dinamicidade e a complexidade, onde o conhecimento é fator decisivo na busca e manutenção de uma situação de competitividade, impulsiona as organizações a encontrar fatores determinantes de diferenciação. Um conceito que tem atraído a atenção dos dirigentes de organizações bem como, e talvez por isso, dos pesquisadores acadêmicos, é o conceito de competências. Um dos temas da área de administração que tem mais intensamente transitado entre o ambiente acadêmico e o empresarial, é o que trata desse conceito e de sua apropriação no espaço organizacional (RUAS *et al.*, 2005). A utilização do conceito pelas organizações, ou como mencionado a pouco, sua apropriação, que acontece através do uso de modelos de competência, se baseia no uso e aplicação das competências definidas pela organização, necessariamente ajustadas a seus objetivos estratégicos. O foco da presente pesquisa é tratar de um processo estruturado de construção de um modelo de gestão de pessoas, que é baseado nas competências da organização e nas competências das pessoas que são necessárias para viabilizar as competências da organização. O modelo de gestão baseado em competências é composto por etapas sucessivas de construção de todo um conteúdo de competências que começa amplo, na esfera das competências da organização, e termina estreito, no campo das competências individuais. Portanto, a justificativa teórica desse estudo é definida pela contribuição com a literatura existente de cinco formas: (a) por aplicar o modelo de gestão por competências proposto por Dutra (2001); (b) Por realizar uma pesquisa teórico-empírica sobre implantação de um modelo de gestão por competências; (c) Por identificar os fatores facilitadores e durante a implantação do modelo de gestão de competências adotado; (d) por identificar os impactos nos recursos organizacionais após a implantação do modelo de gestão de pessoas por competências.

No Brasil há uma intensa rede de instituições (FEA-USP, UFRGS, UFMG, UnB, UFBA) que tratam desse tema e há uma predominância de estudos tratando das competências gerenciais. Há uma carência de estudos no Brasil orientados para processos de construção de modelos de gestão de competências, e que tratem das competências organizacionais, individuais e de toda uma distribuição de níveis de

complexidade, desde o nível gerencial até o nível operacional (RUAS *et al.*, 2005). Além disso, as pressões sobre a organização (processo de globalização, turbulência crescente, complexidade das arquiteturas organizacionais e das relações comerciais, exigência de maior valor agregado dos produtos e serviços, entre outras), fez com que, cada vez mais, as organizações necessitem de pessoas mais autônomas e com maior iniciativa. A necessidade de comprometimento das pessoas foi ampliando sua importância estratégica para criar e manter diferenciais competitivos por parte das organizações (DUTRA, 2004, p. 14).

As organizações que fundamentam sua gestão sobre um modelo baseado em competências (organizacionais e individuais) debatem-se no momento de colocar em prática tais conceitos, seja por uma construção mal fundamentada, seja por não compreensão da essência dos conceitos inerentes às competências (FERNANDES; HIPÓLITO, 2008). Portanto, apresenta-se como relevante uma identificação dos impactos que todo esse processo é capaz de causar à organização, de forma a propiciar parâmetros futuros para aquelas empresas que introduzirem formas de gestão fundamentadas nas competências.

A justificativa prática consiste na contribuição que este estudo pode trazer para as organizações que pretendem adotar um modelo de gestão de pessoas baseado nas suas competências, de forma a possibilitar uma reflexão acerca dos fatores que podem vir a facilitar ou dificultar o processo, bem como dos impactos que podem ocorrer nos recursos organizacionais. As constatações desse estudo possibilitarão uma reflexão anterior ao processo de mudança àquelas organizações que pretendem implantar um modelo como o utilizado pela Gráfica e Editora Posigraf.

O setor gráfico-editorial foi escolhido para este estudo, tendo em vista sua importância no país e seu nível de crescimento nos últimos anos. A organização em questão foi escolhida por dois motivos. O primeiro, descrito pelo site da empresa, em sua página institucional: (1) por ser hoje a maior indústria gráfica brasileira e uma das maiores gráficas da América Latina, e o segundo, informação levantada durante entrevista com os gestores, (2) por ser a primeira organização do setor gráfico a estar implantando um modelo de gestão por competências, definindo este modelo como forma de gestão dos quase mil funcionários que lá atuam.



## 1.4 ESTRUTURA DO PROJETO

Esta pesquisa está estruturada da seguinte forma: O primeiro capítulo contém a introdução, onde são relacionados o tema do estudo e o problema de pesquisa dentro de uma estrutura contextualizada, seguidos pelo objetivo geral e os objetivos específicos; a justificativa prática e teórica do estudo e sua estrutura.

No capítulo seguinte, apresenta-se a base teórica, fundamentando a proposta deste trabalho. A discussão inicia com o histórico e conceito de competências, seguido pelas competências organizacionais e pela relação entre a gestão de pessoas e as competências individuais. O modelo de gestão por competências vem a seguir, finalizando a discussão sobre competências e gestão de pessoas. A base teórica tem seqüência com uma inserção no tema da mudança organizacional e seus impactos em uma organização, bem como os fatores facilitadores/dificultadores de um processo de mudança.

Finalmente, a base teórica se encerra com os impactos da mudança nos recursos organizacionais onde é apresentada uma proposta de um modelo de estudo para esta pesquisa.

O terceiro capítulo trata dos procedimentos metodológicos que direcionaram a pesquisa, tendo em vista os objetivos do estudo. Ele contém as perguntas de pesquisa, o modelo conceitual assumido, as categorias analíticas, e delineamento da pesquisa por meio da fonte, coleta, tratamento e análise dos dados.

O capítulo quatro trata de contextualizar o estudo e para cumprir com esse objetivo apresenta o desenvolvimento do setor e o histórico da organização.

No capítulo cinco é apresentado o caso objeto deste trabalho, da Gráfica e Editora Posigraf, bem como a descrição e análise dos dados. Essa seção apresenta os eventos que conduziram à mudança, o processo de implantação do modelo de gestão de pessoas por competências, os fatores facilitadores e dificultadores da implantação do modelo de gestão por competências e os impactos nos recursos organizacionais após a implantação.

O capítulo seis apresenta a conclusão a que chegou este estudo.

## 2 BASE TEÓRICA

A base teórica se inicia com uma revisão do conceito de competência organizacional, seguida pelo desenvolvimento histórico e conceitos de competências. As relações entre competência organizacional e competência individual são apresentadas e a relação das últimas com a gestão de pessoas. O embasamento teórico segue com a apresentação e discussão do modelo de gestão de pessoas por competências. Os três últimos constituintes do aporte conceitual são os capítulos que tratam dos fatores facilitadores e dificultadores de um processo de mudança, a mudança organizacional e os impactos nos recursos organizacionais.

### 2.1 HISTÓRICO E CONCEITO DE COMPETÊNCIAS

A abordagem dos recursos da firma, precursora do conceito **competência**, teve sua gênese no trabalho de Edith Penrose em seu livro *Theory of the Growth of the Firm* de 1959 onde a Visão de empresa baseada em seus recursos aponta para diferentes graus de alcance de resultados pelas organizações de acordo com as diferentes formas de administração de seus recursos. Penrose (1959, p. 24) introduziu nos estudos organizacionais uma perspectiva mais ampla da capacidade da firma ao definir a empresa como “uma coleção de recursos de produção à disposição de diferentes usos e, ao longo do tempo, determinada pela decisão da gerência”. Vislumbrar a organização de dentro para fora, preocupando-se ainda, e sobre tudo, em definir seu caráter institucional bem como a forma como acontece seu crescimento ao longo do tempo (PENROSE, 1959). A Teoria da firma que Penrose apresenta em seu trabalho seminal é um reforço à iniciativa empresarial, em outras palavras, para ela a equipe de gerência possui imagens do ambiente externo e dos recursos internos da empresa (esta pode ser considerada a parte subjetiva da análise). Ela defende ainda que essas imagens são produzidas através de processos internos de aprendizagem, e determinam a constante mudança dos “quadros de oportunidades de produção” da empresa, isto é, as capacidades de produção que os gestores vêem e conseguem tirar vantagens (PENROSE, 1959, p. 31).

O conceito de competência foi proposto pela primeira vez de forma estruturada por McClelland (1973), através da publicação do seu artigo *Testing for competence rather than intelligence*, com uma abordagem que definia competência como sendo inerente ao indivíduo, dando início a discussão entre psicólogos e administradores principalmente no que tange a importância dos testes de QI nas organizações. Outro responsável pela ampliação do conceito foi Boyatzis (1982), que a partir da caracterização das demandas de determinado cargo na organização, procura fixar ações ou comportamentos esperados. O autor já se preocupa, em suas obras, com questões como a entrega da pessoa para o meio no qual se insere.

Após a absorção dos conceitos apresentados por Penrose, e de certa forma, após um tempo relativamente longo e já em meio às discussões sobre o caráter distinto e incluyente do conceito competência, Wernfelt (1984), propõe uma abordagem que alcance o conjunto mais amplo dos recursos da firma, e não somente seu portfólio de produtos. É compreensível essa crítica em um momento onde as obras de Porter influenciavam fortemente o pensamento organizacional orientando para uma extensa valorização das discussões acerca do posicionamento em indústrias (PORTER, 1980). Wernfelt (1984), apesar de não mencionar o conceito competência, retoma os conceitos propostos por Penrose ao propor a análise da firma como um conjunto de recursos mais amplo, a partir dos quais ela pode diversificar seus produtos, ou seja, a reflexão sobre quais são os produtos que poderiam gerar uma diversificação e qual a sequência e o tipo de mercado para a diversificação, bem como quais as firmas que poderiam ser adquiridas na possibilidade de diversificação. Para o autor os recursos são um conjunto de ativos que estão associados à empresa ao longo de um período de tempo, como por exemplo: a marca, o conhecimento tecnológico, os equipamentos, o capital, entre outros. A estratégia da firma em termos da utilização dos recursos é algo que pode ser pensado como uma força ou uma fraqueza, ou seja, recursos como ativos estratégicos que podem oferecer altos retornos ao longo de um período de tempo (WERNFELT, 1984).

Os conceitos propostos pelo autor são originários da Visão da empresa Baseada em Recursos (VBR), a qual sugere que o desempenho das empresas é algo a ser atingido em função dos tipos de recursos que elas possuem somados as capacidades que elas controlam.

Um dos autores que compartilham com esses pressupostos é Teece (1982), que se preocupou com a forma como são construídos tais recursos. Segundo ele as firmas que atuam com estratégias baseadas em recursos esforçam-se por acumular ativos tecnológicos valiosos e empregam agressivamente propriedade intelectual, entretanto, os vencedores no mercado global são firmas que demonstram responsividade oportuna e inovação de produto rápida e flexível, junto com capacitação gerencial para coordenar e reempregar competências internas e externas efetivamente. Ou seja, a vantagem competitiva seria derivada de capacidades dinâmicas originadas em rotinas de alta *performance* que operam dentro das firmas, incorporadas em seu processo e condicionadas por sua história (TEECE, 1982). A visão baseada em recursos inclui todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informações, conhecimento, etc. controlados por uma empresa que permitem a ela conceber e implantar estratégias que melhoram sua eficiência e efetividade (DAFT; WEICK, 1983).

Quanto aos tipos de recursos de que a firma dispõe, podem ser divididos em tangíveis e intangíveis e as capacidades seriam um subgrupo de recursos que permitem a uma empresa tirar vantagem de seus outros recursos (BARNEY, 1997). É uma abordagem que parte de dois pressupostos: o pressuposto da heterogeneidade de recursos e o pressuposto da imobilidade de recursos. A suposição da heterogeneidade de recursos significa que alguns recursos e capacidades podem estar heterogeneamente distribuídos entre as empresas concorrentes, e a suposição da imobilidade de recursos significa que essa heterogeneidade pode ser de longa duração. Através desse raciocínio, as condições sob as quais as empresas ganharão vantagens competitivas explorando seus recursos podem ser explicitadas (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Os estudos realizados por Barney e Hesterly (2007), partindo do arcabouço conceitual da VBR, sugerem uma ferramenta para as organizações analisarem as suas forças e fraquezas internas, chamada de modelo VRIO: a questão do valor dos recursos, sua raridade, a imitabilidade desses recursos e sua organização. Essa abordagem ofereceu um grande avanço aos estudos organizacionais, o que fundamentou a noção de competências em um formato semelhante ao que é utilizado hoje nos trabalhos em organizações (BRANDÃO, G. R., 2006).

Prahalad e Hamel ofereceram uma contribuição que inovou sensivelmente os conceitos relacionados aos recursos da firma com a abordagem proposta em seu artigo *The Core Competence of the Corporation*, de 1990. Nele os autores sugerem a existência de uma competência essencial – *core competence* – que pode ser entendida como uma capacidade de combinar, misturar e integrar recursos com a finalidade de oferecer produtos e serviços. As competências essenciais seriam aquelas que obedeceriam a três critérios: oferecem reais benefícios aos consumidores, são difíceis de imitar e dão acesso a diferentes mercados (PRAHALAD; HAMEL, 1990). A capacidade competitiva de uma organização seria, portanto, determinada pela inter-relação dinâmica entre as competências organizacionais e a estratégia competitiva, ou seja, a definição das estratégias da organização faz com que as competências organizacionais sejam delimitadas e assim direcionadas as competências necessárias a cada função. Talvez o avanço mais interessante existente no estudo de Prahalad e Hamel seja a questão do aprendizado que ocorre no nível da organização no momento em que os grupos de competências reposicionam as estratégias da organização, e as estratégias por sua vez, formam novas configurações de recursos. A competitividade, portanto, dependerá da forma como a organização irá administrar esse dinâmico processo de aprendizagem (FLEURY; FLEURY, 2004).

Em meio às questões sobre a origem dos recursos, sobre o grau de importância de cada unidade ou grupo de recursos da organização e ainda sobre quais desses grupos de recursos seriam os considerados essenciais para a manutenção de uma situação diferenciada em termos de competitividade, o cenário onde se desenvolve o conceito de competência passa por grandes transformações (FERNANDES; COMINI, 2008). A realidade dinâmica e complexa onde as empresas exercem suas atividades cotidianas incitou pesquisadores e administradores a aprofundarem o conceito buscando uma melhor compreensão dos aspectos componentes dos recursos da empresa e suas implicações para a sustentabilidade de uma posição distinta.

Ruas *et al.* (2005) propõem duas grandes perspectivas para apresentar o conceito **competência** no ambiente da administração, cada uma delas associada a um eixo conceitual. O primeiro se desenvolve na dimensão estratégica das organizações e representa uma alternativa importante para o desenvolvimento da

competitividade. Nessa dimensão entrariam os trabalhos fundamentados na Visão Baseada em recursos (BARNEY, 1991; PENROSE, 1959; RUMELT; SCHENDEL; TEECE, 1994; WERNENFELT, 1984), a qual defende a ideia de que os recursos internos da empresa constituem seus principais fatores de competição (RUAS *et al.*, 2005). Ainda nessa dimensão estratégica do conceito de competência aparece a perspectiva do posicionamento, onde as estratégias seriam formuladas de acordo com uma interrelação dinâmica entre os recursos internos da empresa e seu ambiente externo, (PORTER, 1980). A outra perspectiva apresenta-se como referência de práticas associadas à gestão de pessoas, tais como, seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração por competências (RUAS *et al.*, 2005).

Na França, os destaques dos primeiros significados do conceito competência (embora a palavra ainda não fosse utilizada), são: (a) Competência é a ocupação experta do espaço de autonomia desenvolvido (reconhecido) ao assalariado, espaço de indeterminação, de não-prescrição, que a ação do indivíduo ou do grupo **competente** deve preencher; (b) Competência é também a expressão de capacidades individuais, singulares, no seio de um conjunto coletivo (ZARIFIAN, 2001).

Ainda na Europa, o termo competência tem um duplo significado. O primeiro é concebido como um saber apropriado, incorporado e pertencente a uma pessoa, ou seja, está associado ao conhecimento implícito detido por ela. O segundo associa ao termo disposições, capacidades e atitudes específicas que permitem a todos os sujeitos obterem resultados. Esta diferenciação traduz-se em visões e concepções diversificadas sobre o papel das competências na organização do trabalho, dirigindo a sua centralidade para o sujeito, para o conhecimento, para os resultados ou para a estratégia (ZARIFIAN, 2003). Todavia, definir e encontrar um enquadramento das competências não é fácil devido à dificuldade de se definir, de uma forma clara, competência. Para esse mesmo autor, a competência não substitui a profissão, mas lhe dá novo significado, e os três elementos complementares para a sua definição são os seguintes:

- 1) Competência é a tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo em situações profissionais com as quais se confronta;

- 2) Competência é uma inteligência prática das situações, que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que a diversidade das situações aumenta;
- 3) Competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidade (ZARIFIAN, 2003).

Por outro lado, o vocábulo competência como conceito genérico pode ser utilizado em diferentes contextos, com significados distintos: autoridade, capacitação, competição, qualificação, responsabilidade, certificação, etc. (SUNDBERG, 2001). Cada um destes contextos, sendo em alguns casos conceitos de aplicação complementares ou paralelos entre si, define formas de atuação e requisitos específicos, em função das necessidades da organização, da sociedade e da economia.

Portanto, diversas visões cercam o conceito **competência**, desde a visão americana, que coloca a ênfase da competência nos melhores, na individualização das competências, ou a visão inglesa, que concebe *standards* mínimos de resultados, fazendo com que as competências focalizam-se nos postos de trabalho, e por fim, a visão francesa, mais filosófica e menos simplista, na qual existe uma junção de vários elementos contribuindo para os resultados. Todas são um reflexo de diferentes formas de se pensar a organização, a gestão das pessoas e o próprio indivíduo.

## 2.2 COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL

O interesse de pesquisadores sobre o tema da competência da organização cresce, principalmente, a partir dos artigos de Prahalad e Hamel, publicados em 1990. Esses estudos introduziram um procedimento metodológico abordando o desenvolvimento de recursos intangíveis sustentados no ambiente interno da organização. Nele uma empresa torna-se mais competitiva no instante em que ela desenvolve um arcabouço de habilidades e tecnologias, permitindo oferecer um determinado benefício aos clientes (PRAHALAD; HAMEL, 1995). Nesse sentido, as competências são específicas da organização, representando a soma do

aprendizado de todos os conjuntos de habilidades tanto em nível pessoal quanto da unidade organizacional. Ainda, para o primeiro autor:

As competências essenciais são o aprendizado coletivo da organização, especialmente a forma como ela coordena as diversas habilidades de produção e integra suas múltiplas tecnologias (PRAHALAD; HAMEL, 1990, p. 81-82).

De acordo com Prahalad e Hamel (1990, p. 83-84) uma competência da organização poderá ser considerada essencial se:

- Possuir capacidade de expansão para novos mercados: Uma competência essencial deve abrir as portas para a empresa de maneira a prover acesso a diferentes mercados, oferecendo não somente suporte para produtos e serviços, mas desenvolvendo novas oportunidades;
- Alcançar a percepção do valor pelos clientes: Uma competência essencial deve proporcionar a empresa agregar valor de maneira concisa e diferenciada a seus clientes de modo a oferecer-lhes reais benefícios;
- Ser de difícil imitação: Uma competência essencial deve diferenciar a empresa de seus concorrentes ou competidores. Dessa forma, precisa ser algo percebido pelo mercado como específico da marca, do produto ou da própria empresa e, portanto, ser extremamente difícil de imitar (PRAHALAD; HAMEL, 1995).

As competências essenciais da organização passam a ser objeto de estudo e análise dentro das empresas que buscam melhores formas de adequar seus recursos organizacionais a um ambiente altamente dinâmico. Essas competências são decorrentes de um processo dinâmico de desenvolvimento da organização, desde a sua criação até o momento em que seu patrimônio de conhecimento possibilita o estabelecimento de uma situação de vantagem competitiva dentro do cenário onde ela atua (RUAS, 2002). Mills *et al.* (2002, p. 9), define competência organizacional como:

Uma forma de descrever o quão bem uma empresa desempenha as atividades necessárias a seu sucesso. Assim, uma empresa tem uma força ou uma atividade de alta competência se supera muitos de seus concorrentes em um fator competitivo que o cliente valorize.

Se a competência organizacional é algo capaz de proporcionar o alcance dos intentos estratégicos e conseqüentemente a superação da concorrência através de



uma *performance* superior, cabe, portanto reconhecer suas características constitutivas. Mills *et al.* (2002) propõem um quadro-síntese onde estão definidos os vários níveis das competências.

Quadro 1- Níveis de Competências Organizacionais

CONCEITO	DESCRIÇÃO
Competências Essenciais	Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chaves para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia.
Competências Distintivas	Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas.
Competências Organizacionais ou das Unidades de Negócios	Competências e atividades-chave esperadas de cada unidade de negócio da empresa.
Competências de Suporte	Atividade que é valiosa para apoiar um leque de competências.
Capacidades Dinâmicas	Capacidade de uma empresa de adaptar suas competências com o tempo. É diretamente relacionada aos recursos importantes para a mudança.

Fonte: Mills *et al.* (2002, p. 13).

A compreensão de que as competências organizacionais, tanto quanto as essenciais são constituídas a partir da combinação de recursos e de inúmeras competências individuais acontece de tal maneira que o resultado final é maior que a soma das competências individuais (FLEURY; FLEURY, 2004).

As competências organizacionais têm suas origens na abordagem da organização como um portfólio de recursos (RBV). Nessa abordagem toda empresa tem um portfólio físico (infra-estrutura), financeiro, intangível (marcas e imagens), organizacional (sistemas administrativos e cultura organizacional), e recursos humanos (FERNANDES; FLEURY; MILLS, 2006).

A compreensão do conceito da competência organizacional também passa pela discussão do conceito de entrega, que trata da capacidade de entrega dos indivíduos, onde se percebe, novamente, a articulação dos dois conceitos. Para efeitos de admissão, promoção, aumento salarial, entre outros, as pessoas são avaliadas e analisadas em função de sua capacidade de entrega para a empresa, e, cada empresa utiliza diferentes formas de assegurar que a pessoa em questão tem

condições de obter os resultados de que necessita. Embora na prática organizacional as decisões sobre as pessoas sejam tomadas em função do que elas entregam, os sistemas formais, concebidos em geral a partir do conceito de cargos, vê as pessoas pelo que elas fazem, e não pelo que elas entregam. Cria-se assim uma visão distorcida da realidade, ou, um descompasso entre a realidade e o sistema formal de gestão de pessoas. Considerar as pessoas por sua capacidade de entrega fornece uma perspectiva mais adequada para avaliá-las, orientar seu desenvolvimento e estabelecer recompensas (DUTRA, 2004). O princípio norteador é o de que o fato de a pessoa deter as qualificações necessárias para um trabalho não assegura que ela irá entregar o que lhe é demandado, Le Boterf (1994 *apud* DUTRA, 2004, p. 30) e Zarifian (1996 *apud* DUTRA, 2004, p. 30) defendem essa linha de pensamento afirmando que a competência não é um estado ou um conhecimento que se tem, nem é resultado de treinamento. Na verdade, competência é colocar em prática o que se sabe em determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos, entre outros. Nessa abordagem, portanto, pode-se falar na competência apenas quando há competência em ação, definida por um saber ser e saber mobilizar o repertório individual em diferentes contextos.

A competência da organização, traduzida como competências das pessoas entregues no contexto organizacional, podem ser caracterizadas como agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização. Portanto, a agregação de valor não é atingir metas de faturamento ou de produção, mas sim melhorar processos ou intriduzir tecnologias.

A organização possui um conjunto de competência que lhe é próprio decorrente de seu processo de desenvolvimento, e que são concretizadas em seu patrimônio de conhecimentos. As pessoas, por sua vez, detêm competências que são aproveitadas ou não pela organização. Colocadas lado a lado, pessoas e organização, surge um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, na organização ou fora dela. As pessoas, ao se desenvolverem, transferem pra a organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios (DUTRA, 2004, p. 24). Ainda segundo o autor:

Desse modo, são as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto. Ao utilizarem, de forma consciente, o patrimônio de conhecimento da organização, as pessoas validam-no ou implementam as modificações necessárias para aprimorá-lo. A agregação de valor das pessoas é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo (DUTRA, 2004, p. 24).

Enfim, o processo de aprendizado organizacional está vinculado ao desenvolvimento das pessoas que mantêm relações de trabalho com a organização.

O estabelecimento das competências individuais deve, necessariamente, estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que é mútua a influência de umas e outras.

Competências organizacionais, tanto quanto competências essenciais, são estruturadas com base nas competências dos indivíduos e na forma como são geridas e combinadas, portanto se faz necessária uma reflexão sobre o caráter individual das competências. Essa interação entre competências organizacionais e competências individuais é proposta no trabalho de Ulrich (2000) através de uma discussão sobre como o desenvolvimento das competências individuais é capaz de sustentar as competências organizacionais gerando uma melhora na *performance*.

Este trabalho assume a indissociabilidade das duas dimensões, organizacional e individual, dentro de uma organização e a dependência mútua existente entre elas, lembrando sempre que mais importante que caracterizar as competências como organizacionais ou individuais é assumir que elas representam uma junção entre as características individuais e as qualidades requeridas para cumprir determinada missão profissional. Disso trata, em essência, a gestão de pessoas. Portanto, a próxima seção trata de gestão de pessoas e suas relações com as competências individuais, não deixando de lado a dinâmica relação que há entre estas e as competências organizacionais.

### 2.3. GESTÃO DE PESSOAS E COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

Gestão de pessoas é a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho (FISCHER, R. M., 2002) e as principais transformações ocorridas na forma de gerir pessoas nas últimas três décadas, segundo Dutra (2004, p. 17) dizem respeito a:

Alteração no perfil das pessoas exigido pelas empresas, ou seja, um perfil autônomo e empreendedor em lugar de um perfil obediente e disciplinado, gerando a necessidade de uma cultura organizacional que estimulasse e apoiasse a iniciativa das pessoas, a criatividade e a busca autônoma de resultados para a empresa;

Deslocamento do foco da gestão de pessoas do controle para o desenvolvimento, o que faz com que haja uma pressão para que a gestão de pessoas seja marcada pela ideia de desenvolvimento mútuo. De um lado a empresa, ao desenvolver-se, desenvolve as pessoas. De outro as pessoas, que ao se desenvolverem, desenvolvem a empresa.

Maior relevância das pessoas no sucesso do negócio ou da empresa, o que significa dizer que as pessoas mobilizam todo seu potencial criador, sua intuição e capacidade de interpretar o contexto e de agir sobre ele, gerando vantagens competitivas únicas.

Para Dutra (2004, p. 18), o conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas deve possuir as seguintes propriedades:

- Integração mútua, que permite ao gestor avaliar os desdobramentos de uma decisão relativa à remuneração de uma pessoa no conjunto das remunerações da organização, na massa salarial, no sistema de carreira, no sistema de desenvolvimento, enfim, em todos os demais aspectos da gestão de pessoas na organização.
- Integração com a estratégia organizacional, sendo fundamental que o conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas esteja alinhado com os objetivos da organização, seus valores e missão.
- Integração com as expectativas das pessoas, ou seja, fundamental que as políticas e práticas estejam alinhadas com as expectativas das pessoas para sua legítima efetividade.

As organizações dependem em maior ou menor grau da articulação das pessoas no trabalho, e dessa articulação depende o desempenho de suas atividades. A forma como se articulam as pessoas, entre si e com a organização é o que comumente se chama de gestão de pessoas e esse é um conceito que evoluiu, algumas vezes em sintonia outras nem tanto, com os estudos organizacionais.

A lógica das competências leva as organizações a repensarem o conjunto das práticas de gestão dos recursos humanos, que passam a ocupar o papel principal

desempenhado até então pelo posto de trabalho (ZARIFIAN, 2001, p. 126). E nesse sentido, a questão da competência surgiu como uma necessidade de ocupação dos espaços organizacionais de indeterminação, ou seja, as áreas de autonomia concedidas pelo recuo da determinação das tarefas. Esses espaços de indeterminação tornam-se, eles mesmos, o reflexo das incertezas e dos acontecimentos. Nos conceitos propostos por Zarifian (2001), as transformações que ocorreram nos conteúdos profissionais e nas ocupações apontam para quatro tendências relacionadas às competências da organização: (a) as competências em processos ao invés de competências em ferramentas, o que significa que a partir do momento em que cada vez mais a compreensão da utilização de ferramentas de trabalho tornou-se secundária, a compreensão do funcionamento dos processos como um todo passou a ser o diferencial, portanto a competência em si; (b) as competências técnicas para fins de desempenho, o que significa que precisa haver uma profunda integração entre os objetivos de desempenho produtivo estabelecidos pela empresa e os atos técnicos do indivíduo quando este assume uma responsabilidade em situações profissionais; (c) competência de serviço, que implica em uma preocupação com a utilidade da atividade que o profissional está desempenhando, garantindo que se saiba e preveja os impactos que tais atividades terão, direta ou indiretamente, no modo como o produto ou serviço trará benefícios úteis a seus usuários; e por fim, (d) a competência social, que engloba a questão da compreensão, da assunção de responsabilidades, das sanções, da gestão do conhecimento e do saber ser (ZARIFIAN, 2001 p. 134-149).

A capacidade de administrar situações organizacionais complexas, conforme definido por Le Boterf, aponta para a existência de uma competência do indivíduo a qual irá lhe proporcionar algumas condições específicas dentro da realidade organizacional: (a) saber agir com pertinência; (b) saber mobilizar saberes e conhecimentos em um contexto profissional; (c) saber integrar ou combinar saberes múltiplos e heterogêneos; (d) saber transpor; (e) saber aprender e aprender a aprender e (f) saber envolver-se (LE BOTERF, 2003). Para esse autor a competência não é um conhecimento que se detêm, nem é resultante de treinamentos. Competência é colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e recursos. Não existe competência se não

atrelada à ação, ou seja, não há como dissociar o conhecimento ou a habilidade do indivíduo de sua ação (LE BOTERF, 1995).

A definição de Fleury e Fleury (2001) reconhece a competência individual como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico e valor social à organização e ao indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 188), refletindo as mesmas preocupações de Le Boterf quando este propôs uma reflexão acerca da capacidade dos indivíduos de administrar situações organizacionais complexas relacionadas a:

- Saber agir com pertinência;
- Saber mobilizar saberes e conhecimentos em um contexto profissional;
- Saber interagir ou combinar saberes múltiplos e heterogêneos;
- Saber transpor;
- Saber aprender e aprender a aprender;
- Saber envolver-se.

Quando a gestão de pessoas aborda o tema competência, pode estar se referindo de maneira genérica à competência da organização ou à competência dos indivíduos que dispõe. Duas orientações da gestão das competências podem então ser percebidas, uma em que só o indivíduo pode criar e desenvolver as suas competências, isto é, cada um de nós individualmente deve criar o seu portfólio de competências com o objetivo de suprir as necessidades de quem contratualiza os seus saberes, conhecimentos, experiência e habilidades. A segunda orientação é centrada na empresa, que procura e necessita das competências para realizar ou produzir algo, e para isso precisa identificar os requisitos de competências, além de caracterizar o que já existe no interior da organização e após, verificar como podem ser adquiridos os *gaps* existentes (através de formação, contratação de novos elementos, *outsourcing*, etc.). De uma forma simples, a definição de competência contém, de acordo com Sundberg (2001):

- Conhecimentos – o que aprendemos no sistema educativo;
- Experiências – o que apreendemos e obtemos no trabalho que fazemos no posto de trabalho e nas relações sociais;
- Habilidades – como usamos o conhecimento e a experiência.

Portanto, percebe-se a importância de considerar as competências individuais

enquanto componentes definitivos da gestão de pessoas em uma organização. Um dos precursores da estruturação do conceito de competência individual é McClelland (1973), que buscou definir comportamentos esperados das pessoas na organização através de demandas pré-desenhadas para cada cargo ou ocupação, e essa preocupação do autor pode ser identificada como a primeira referência na literatura que menciona o conceito de entrega. Boyatzis (1993), na continuidade da elaboração do construto, discute acerca do tema competência focando o debate sobre as contribuições observáveis dos indivíduos utilizando-se de aspectos psicológicos relacionados a três fatores: motivação; auto-imagem, papel social; e habilidades. Mas é em Le Boterf (1994 *apud* DUTRA, *et al.*, 2008) e Zarifian (1996 *apud* DUTRA, *et al.*, 2008) que o conceito de competência é associado à ideia de agregação de valor à empresa e à entrega a partir da própria pessoa. Graças aos trabalhos desenvolvidos por esses dois autores, Le Boterf (1994 *apud* DUTRA, *et al.*, 2008) e Zarifian (1996 *apud* DUTRA, *et al.*, 2008), foi possível construir uma abordagem mais conectada com as realizações dos indivíduos e com aquilo que eles produzem e/ou entregam à organização.

Para Zarifian (2001), o momento em que as competências dos indivíduos se desenvolvem e se atualizam é de difícil mensuração, segundo ele, o indivíduo deve implicar-se subjetivamente em seu trabalho. O fato é que há maiores possibilidades e relativa facilidade de se avaliar a manifestação e a utilização de uma competência individual em dada situação profissional. Por outro lado, é difícil compreender como essas competências foram construídas. O mesmo raciocínio pode ser estendido para as competências organizacionais, tópico tratado na seção anterior. É difícil identificar a gênese e o processo de construção das competências de uma organização. Por outro lado, identificar quais são as competências de uma organização e analisá-las pode ser considerada uma tarefa de menor dificuldade (ZARIFIAN, 2001). Ainda para esse autor, as pessoas estão cada vez mais enfrentando situações inusitadas no dia a dia das organizações, e prescrever aquilo que deve ser feito em suas atividades cotidianas é algo difícil de ser definido. Portanto, a competência pode ser definida como a forma como cada um assume responsabilidades e toma iniciativas frente às questões do dia a dia. Dois conceitos que foram incluídos por Zarifian para melhor definir a competência dos indivíduos: (a) o conceito de autonomia, originado por uma nova definição das relações de

poder, dos campos legítimos de ação e da maneira de definir as regras de trabalho, e (b) o conceito de iniciativa, que significa a competência em ação e o engajamento do sujeito, não em relação a regras, mas em relação a um horizonte de efeitos, efeitos esses que sua iniciativa singular provoca. Ficando assim resumidos os dois conceitos: a competência é a iniciativa sob a condição de autonomia (ZARIFIAN, 2001, p. 87).

Na mesma direção estão os estudos de Parry (1996), que contemplam diferenciações entre questões que são passíveis de serem desenvolvidas nos indivíduos através de treinamentos, as quais ele chama de competências rijas (*hard competencies*) que se referem às habilidades exigidas para determinado trabalho, e as competências flexíveis (*soft competencies*), que se definem pelos traços de personalidade, as quais não podem ser desenvolvidas através de treinamento (PARRY, 1996). Para o autor, competência é uma quantidade de conhecimentos, habilidades e atitudes, que afeta a maior parte do trabalho de alguém. Dessa forma, a questão da responsabilidade vem à tona, e a *performance* no trabalho passa a poder ser medida por padrões aceitos que podem ser melhorados através de treinamento e desenvolvimento.

Este conceito de Parry é semelhante a definição de McLagan, mais vai além ao propor algo semelhante a uma definição operacional do conceito. Não são quaisquer conhecimentos que interessam para a competência, mas aqueles que, de alguma forma, colaboram para o trabalho de alguém, melhorando sua performance, que deve poder ser medida e desenvolvida por treinamento (MCLAGAN, 1997). O autor apresenta um raciocínio acerca das características das pessoas que realizam o trabalho, seus conhecimentos, habilidades e atitudes, como componentes de um conjunto de características que definem um desempenho superior. Nessa perspectiva o conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, na medida em que há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas. Portanto, nessa abordagem considera-se a competência como um estoque de recursos que o indivíduo detém (FLEURY; FLEURY, 2004). Desse modo, são as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto.



As competências individuais, portanto, incorporam um conjunto de capacidades (conhecimentos, habilidades, atitudes e valores) que um indivíduo mobiliza e aplica em um contexto profissional concreto de forma a agregar valor para a empresa na forma de entregas (DUTRA, 2004).

Sandberg (2000) propõe uma abordagem de cunho mais interpretativo nas discussões acerca do construto das competências dos indivíduos. Além disso, o autor critica o fato de uma competência constituir-se apenas de conhecimentos, habilidades e atitudes, e oferece uma perspectiva mais abrangente que inclui as interações através das práticas e das vivências dos indivíduos (SANDBERG; DALL'ALBA, 1996). Outro ponto importante ressaltado pelos autores trata das diferenças nos resultados. Estas não seriam definidas pela forma como os indivíduos usaram seus recursos para atingi-los, mas sim pela forma como entendem seu trabalho. Trata-se de um viés alternativo onde o desenvolvimento das competências, não envolve simplesmente uma soma de partes. Trata-se de uma interação simultânea entre o todo e as partes, onde cada uma fornece um significado aos conceitos (SANDBERG; DALL'ALBA, 2006).

A capacidade de abstração exigida nos diferentes níveis organizacionais aponta para distintos graus de entrega dos profissionais, assim, a inclusão de questões de cunho essencialmente subjetivo nas discussões sobre competências dos indivíduos agregou uma dimensão cognitiva e fatos como mudanças na estrutura e no significado das práticas de trabalho passaram a ser consideradas. Em suma, a questão trata, não apenas de como são constituídas as competências, mas também como as competências são desenvolvidas (BITENCOURT, 2001). Se as competências se desenvolvem por meio da interação entre as pessoas no ambiente de trabalho e envolvem os significados compreendidos e compartilhados pelos indivíduos acerca das questões referentes às atividades realizadas, é natural que a competência, assim como seus atributos, passe então a ser compreendida como algo que necessita de legitimação para que possa ser reconhecida como tal.

Dutra (2002) defende a perspectiva da expectativa em relação à entrega dos profissionais, a qual difere conforme os níveis de complexidade onde se encontram. As expectativas em relação aos profissionais que atuam em diferentes níveis de responsabilidade, de amplitude mais estratégica ou mais operacional, dependem, portanto, de sua posição na estrutura e da sua maturidade profissional. Cabe então

às empresas criarem um espaço que estimule o desenvolvimento e ofereça o suporte e as condições para uma relação de desenvolvimento mútuo das expectativas e necessidades. As empresas não conseguirão isso sem estarem em contínua interação com as pessoas (DUTRA, 2002 p. 48). A Figura 1 descreve esse raciocínio.

Figura 1 – Dimensões Associadas aos Níveis de Complexidade

<b>Estratégica</b>	<b>Organização</b>	<b>Baixo nível de padronização, estruturação e rotina</b>	<b>Alto nível de autonomia</b>	<b>Decide/ responde</b>	<b>Abrangência</b>
	Várias unidades de negócio			Participa da decisão	Internacional Externa
<b>Tática</b>	Unidade de negócio			Analisa e recomenda	Nacional
	Área			Sistematiza / organiza	Regional
<b>Operacional</b>	Atividades	<b>Alto nível de padronização, estruturação e rotina</b>	<b>Baixo nível de autonomia</b>	<b>Coleta</b>	<b>Local Interna</b>

Fonte: adaptado de Dutra (2002, p. 41).

A complexidade inerente a uma função ou cargo é determinada pelo grau de abstração exigido para a sua ocupação. Um indivíduo tende a realizar o seu trabalho dentro de determinado nível de complexidade, dentro do escopo de suas atividades, inserido dentro de uma estrutura organizacional que define se a decisão tomada está correta ou não. Segundo o autor, modelos que prescindam de tais conceitos apresentariam fragilidades que poderiam comprometer sua efetividade e aplicação. Por outro lado, modelos fundamentados nas competências e seus níveis de complexidade privilegiam o indivíduo e seu desenvolvimento.

O trabalho de Dutra (2001, p. 23), discute aspectos importantes da gestão de pessoas, relacionados à entrega dos profissionais:

- Entrega exigida pela organização – onde foram questionadas as abordagens metodológicas para a determinação das entregas requeridas das pessoas. A origem dessas entregas deveria estar no intento estratégico da empresa, e não seria possível pensar em padrões iguais de entrega para diferentes grupos profissionais dentro da mesma empresa.

- Caracterização da entrega – a forma de descrever a entrega requerida das pessoas deveria ser facilmente identificável e a mais objetiva possível.
- Forma de mensurar a entrega – além da descrição objetiva da entrega, havia o desafio de criar uma escala para mensurá-la.

Charan (2000) é outro autor que aborda a noção de níveis de complexidade. Ele sugere que conforme o indivíduo se desenvolve e aprende, sua capacidade de atender às demandas organizacionais torna-se cada vez mais complexa. Ele sugere seis níveis através dos quais os líderes transitam ao evoluir em suas carreiras. São eles:

- De gerenciar a si mesmo para gerenciar outros;
- De gerenciar outros para gerenciar gerentes;
- De gerenciar gerentes para gerenciar uma função;
- De gerente funcional para gerente de negócios;
- De gerente de negócios para gerente de grupos;
- De gerente de grupo para gerente geral da empresa.

Dutra (2001) ampliou o conceito de competência incorporando a noção de entrega, que significa que não é suficiente para a organização o indivíduo apresentar conhecimentos, habilidades e atitudes, na forma de *inputs* para que um bom desempenho esteja garantido. Se ele não entregar à organização todo esse repertório na forma de um bom desempenho, a competência não pode ser caracterizada (DUTRA, 2004). Ainda segundo esse autor, a entrega se diferencia de resultado, sendo este de caráter pontual não representando algo duradouro para a organização, e a entrega pode ser entendida como algo perene relacionada à contribuição do indivíduo.

O conceito de entrega define a competência como algo mais além de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo. Além desses componentes da competência, é preciso que a pessoa queira entregar à organização o que ela detém na forma de conhecimentos, habilidades e atitudes (JAQUES, 1990; LE BOTERF, 1995; ZARIFIAN, 1996 *apud* DUTRA, 2004). O conceito de complexidade foi também trabalhado por Jaques (1988) com o argumento de que as pessoas tendem a executar seu trabalho dentro de um determinado nível de complexidade, que se relaciona com o grau de abstração exigido nos processos de tomadas de decisões.

O nível de complexidade pode ser medido a partir do intervalo de tempo entre a tomada de decisão e a avaliação dos resultados por ela gerados (JAQUES, 1988).

Esse mesmo autor sugere sete níveis de complexidade associados a intervalos de tempo que variam de três meses a mais de vinte anos. O raciocínio que fundamenta a lógica da complexidade é o de que quanto mais complexas forem as decisões que um indivíduo detém, mais extenso será o período de maturação de seus efeitos e mais abrangentes serão seus impactos.

Novamente, a questão que se coloca como fundamental dentro de um modelo de gestão das pessoas baseado nas suas competências, é a da competência associada à atuação da pessoa em uma área de conforto profissional, usando seus pontos fortes e tendo maiores possibilidades de realização e felicidade. Dessa forma, vincula-se a ascensão a níveis mais altos (e, portanto mais complexos a serem desempenhados) ao amadurecimento da pessoa, uma vez que se exige uma capacidade mental, experiência, conhecimento e compreensão do mundo superiores, permitindo a adição de valor ao seu trabalho e de seus subordinados. Quando ocorre uma boa relação entre o amadurecimento profissional e a ascensão a níveis mais complexos, há a tendência de um sentimento de bem-estar, fluência e efetividade na tomada de decisão, ao passo que um desbalanceamento destes fatores pode provocar de um lado sentimentos de ansiedade, medo e perplexidade e, de outro, sensação de aborrecimento, frustração e ansiedade. A Figura 2 ilustra esse raciocínio.

Figura 2 – Integração entre Complexidade e Capacidade



Fonte: Stamp (1989, p. 1-2).

Segundo Stamp (1989), as pessoas lidam com maior complexidade quando ampliam seu nível de abstração em relação à realidade com a qual interagem e esse processo de desenvolvimento é entendido como de crescimento da complexidade das atribuições e responsabilidades da pessoa. Pressupõe também uma ampliação de seu nível de abstração, ou seja, a pessoa ao lidar com um determinado nível de complexidade em sua carreira atual, quando mudar de carreira, não importa para onde vá, irá lidar com um nível equivalente de complexidade. Assim a pessoa ao se desenvolver dentro desse conceito estará se desenvolvendo para si mesma não importando seu destino futuro na empresa ou no mercado (STAMP, 1989).

Com base nesses construtos iniciais, abordados até aqui, surgiram as várias abordagens sobre competências que permeiam os estudos organizacionais, o que não impediu, como já mencionado anteriormente, que o termo competência tivesse diferentes usos, como um conceito genérico em diferentes contextos e com significados distintos: autoridade, capacitação, competição, qualificação, responsabilidade, certificação, etc. (SUNDBERG, 2001). Cada um destes contextos e significados apresenta uma aplicação que pode ser complementar ou paralela entre si, pois define formas de atuação e requisitos específicos, em função das necessidades da organização, da sociedade e da economia.

Ao apresentar essa reflexão o objetivo é o de demonstrar o quão diversos são os conceitos utilizados para definir competências individuais. A questão é, se tantas são as formas de entendimento do mesmo conceito, o que esperar dos construtos derivados, tendo em vista que a formulação de modelos de gestão de pessoas é baseada, dentre outros, no conceito de competência individual? Percebe-se, portanto, a importância de se optar por um conceito de competência individual que reflita os objetivos desse trabalho e os pressupostos adotados na pesquisa. O estudo realizado por Bitencourt (2001) apresenta um levantamento de diferentes conceitos ligados à questão das competências individuais e suas respectivas ênfases.

Quadro 2 – Conceitos de Competências

<b>Autor</b>	<b>Conceito</b>	<b>Ênfase</b>
Boyatzis (1982 <i>apud</i> Bitencourt, 2001, p. 23)	“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam em grande parte, o retorno da organização.”	Formação, comportamentos, resultados.
Boog (1991 <i>apud</i> Bitencourt, 2001, p. 16)	“Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade”.	Aptidão, valores e formação.
Spencer e Spencer (1993 <i>apud</i> Bitencourt, 2001, p. 9)	“A competência refere-se a características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho”.	Formação e resultado.
Sparrow e Bognanno (1994 <i>apud</i> Bitencourt, 2001, p. 3)	“Competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional ou no contexto de uma estratégia corporativa.	Estratégias, ação e resultados.
Moscovici (1994 <i>apud</i> Bitencourt, 2001, p. 26)	“O desenvolvimento de competências compreende os aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência, maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividade”.	Aptidão e ação.
Cravino (1994 <i>apud</i> Bitencourt, 2001, p. 161)	“As competências se definem mediante padrões de comportamentos observáveis. São as causas dos comportamentos, e estes por sua vez, são a causa dos resultados. É um fator fundamental para o desempenho”.	Ação e resultados.
Parry (1996 <i>apud</i> Bitencourt, 2001, p. 48)	“Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento”.	Resultado, formação.
Sandberg (1996 <i>apud</i> Bitencourt, 2001, p. 6)	“A noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente na aquisição de atributos”.	Formação e interação.
Bruce (1996 <i>apud</i> Bitencourt, 2001, p. 6)	“Competência é o resultado final da aprendizagem”.	Aprendizagem autodesenvolvimento.
Boterf (1997 <i>apud</i> Bitencourt, 2001, p. 267)	“Competência é assumir responsabilidade frente a situações de trabalho complexas buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular”.	Mobilização e ação.
Magalhães <i>et al.</i> (1997 <i>apud</i> Bitencourt, 2001, p. 14)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função”.	Aptidão e formação.
Perrenoud (1998 <i>apud</i> Bitencourt, 2001, p. 1)	“A noção de competência refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiências”.	Formação e ação.

Continua

## Quadro 2 (continuação)

Autor	Conceito	Ênfase
Durand (1998 <i>apud</i> Bitencourt, 2001, p. 3)	Conjuntos de conhecimentos habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito.	Formação e resultado.
Hase <i>et al.</i> (1998 <i>apud</i> Bitencourt, 2001, p. 9)	Competência descreve as habilidades observáveis, conhecimentos e atitudes das pessoas ou das organizações no desempenho de suas funções (...). A competência é observável e pode ser mensurada por meio de padrões.	Ação e resultado.
Dutra <i>et al.</i> (1998 <i>apud</i> Bitencourt, 2001, p. 3)	“Capacidade de a pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, se traduzindo pelo mapeamento do resultado esperado ( <i>output</i> ) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento ( <i>input</i> )”.	Aptidão, resultados, formação.
Ruas (1999 <i>apud</i> Bitencourt, 2001, p. 10)	“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos e competências) a fim de atingir/ superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”.	Ação e resultado.
Fleury e Fleury (2000 <i>apud</i> Bitencourt, 2001, p. 21)	“Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.	Ação e resultado.
Hipólito (2000 <i>apud</i> Bitencourt, 2001, p. 7y)	“O conceito de competência sintetiza a mobilização, integração e transferência de conhecimentos e capacidades em estoque, deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidade por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo”.	Formação, resultados, perspectiva dinâmica.
Davis (2000 <i>apud</i> Bitencourt, 2001, p. 1-15)	“As competências descrevem de forma holística a aplicação de habilidades, conhecimentos, habilidades de comunicação no ambiente de trabalho (...). São essenciais para uma para uma participação mais efetiva e para incrementar padrões competitivos. focaliza-se na capacitação e aplicação de conhecimentos e habilidades de forma integrada no ambiente de trabalho”.	Ação e resultados.
Zarifian (2001 <i>apud</i> Bitencourt, 2001, p. 66)	“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos, que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir”.	Aptidão, ação resultado.
Becker, <i>et al.</i> (2001 <i>apud</i> Bitencourt, 2001, p. 156)	“Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas”.	Formação e desempenho.

Fonte: adaptado de Bitencourt (2001, p. 46-48).

Com base nesse arcabouço conceitual o conceito proposto por Bitencourt, (2001), que inclui na dimensão da competência a questão da legitimidade, é adotado nesse estudo. O mesmo entende as competências

[...] como um processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes em que o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais, tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização, da sociedade e a si próprio" (BITENCOURT, 2001, p. 46-48).

A definição descrita fundamenta-se em um caráter relacional, privilegiando aspectos holísticos e contextuais (BITENCOURT, 2001). Uma questão que merece destaque na definição é o fato de a mesma privilegiar questões relacionadas à aprendizagem organizacional. Os conceitos relacionados à aprendizagem e ao desenvolvimento de competências estão intimamente ligados (TAKAHASHI, 2007) e os modelos de gestão de pessoas por competência necessitam de um sustentáculo como esse, relacionado à aprendizagem. Bitencourt (2005) ainda destaca que para direcionar as práticas organizacionais para formas de gestão mais eficientes e conseqüentemente melhorar a *performance*, a organização pode lançar mão do desenvolvimento de competências.

A gestão de recursos humanos passa a procurar dar coerência global ao conjunto das ações, partindo, quando possível, de uma mesma modalidade de identificação e de reconhecimento das competências, qualquer que seja o campo de gestão considerado. O trabalho não é senão a concretização da ação humana, e sua dinâmica é estabelecida diretamente pelos indivíduos humanos, à medida que são capazes de dominar e de aperfeiçoar suas ações profissionais.

As práticas de gestão no que concerne a: recrutamento, condução de mudanças da organização do trabalho, formação, identificação de potenciais, entrevistas de avaliação, construção de projetos individuais, mobilidade, são todas repensadas de forma a assegurar a convergência e coerência entre o individual e o coletivo e destes com a estratégia da empresa (ZARIFIAN, 2001). Portanto, não faz sentido nos dias de hoje vincular a competência ao cargo, mas sim à pessoa, afinal é ela quem terá que compreender as demandas do contexto e saber mobilizar seu repertório para atendê-las de forma mais adequada.



Dutra (2004, p. 31-32), identifica três abordagens metodológicas não conflitantes entre si, para se definir as competências individuais, que podem, inclusive, ser utilizadas em conjunto. O Quadro 3 descreve essas abordagens.

Quadro 3 – Abordagens Metodológicas para Identificação das Competências Individuais

Abordagem	Metodologia	Resultado
1- Uma adaptação da abordagem de McClelland (1973 <i>apud</i> DUTRA, 2004)	Apontam-se as pessoas consideradas pelos demais como tendo uma <i>performance</i> acima de média e através de entrevistas individuais identificam-se essas competências chamadas pelo autor de competências diferenciadoras (aquelas competências que diferenciam as pessoas que as detêm como possuindo uma <i>performance</i> superior)	As competências levantadas são tabuladas e confrontadas com os intentos estratégicos e as competências organizacionais consideradas pela empresa como essenciais e distintivas.
2- Parte da premissa de que há relação natural entre o intento estratégico da organização, suas competências organizacionais e as competências das pessoas (FLEURY, 2000 <i>apud</i> DUTRA, 2004).	Partindo da explicitação do intento estratégico da organização e das competências essenciais e distintivas, estabelecem-se as competências individuais fundamentais para a sincronia entre as duas dimensões.	As competências individuais levantadas em entrevistas com pessoas-chave da organização são tabuladas e trabalhadas para obter a melhor sincronia com o intento e as competências organizacionais.
3- Uma derivação da anterior que trabalha com a ideia de que algumas competências individuais são exigências para todas as pessoas que mantêm relação de trabalho com a organização e outras são exigências específicas para determinados grupos profissionais.	O processo de definição segue o mesmo padrão da segunda abordagem. São identificadas as trajetórias de carreira existentes na organização, e posteriormente são levantadas as competências existentes na organização em cada trajetória.	As competências individuais identificadas são discutidas como um grupo de pessoas-chave da organização para se obter a melhor adequação aos intentos estratégicos e às competências organizacionais.

Fonte: Adaptado de Dutra (2004, p. 31-32).

Dutra (2004) sugere que o número de competências individuais fique entre sete e doze, pois um número inferior a cinco pode gerar riscos de precisão para a definição de parâmetros salariais. O número 7 permite trabalhar com uma margem de segurança. Um número superior a 12 gera sobreposição entre competências e torna mais trabalhoso o processo de avaliação das competências (DUTRA, 2004, p. 32). Outra questão diz respeito às descrições das competências, que não devem ser

genéricas, mas sim, refletir os comportamentos esperados das pessoas. A forma de descrever as competências individuais precisa ser clara e suficiente, de preferência com a utilização de verbos que definam o que se espera que o indivíduo faça.

As descrições das competências devem retratar as entregas esperadas das pessoas de forma a serem observadas tanto pela própria pessoa quanto pelos responsáveis por seu acompanhamento e sua orientação. Cabe salientar que a interpretação de qualquer descrição será subjetiva, e essa subjetividade pode ser minimizada tomando-se os seguintes cuidados:

- Expressando de forma clara as expectativas da empresa em relação à pessoa;
- Construindo coletivamente as descrições, expressando o vocabulário e a cultura da empresa;
- Alinhando as várias entregas entre si, ou seja, olhar a mesma pessoa através de diferentes competências ou por diferentes perspectivas. As competências devem ser graduadas em função do nível de complexidade de entrega, o que permite melhor acompanhamento da evolução da pessoa em relação à sua entrega para a organização (DUTRA, 2004, p. 32).

Essas discussões foram importantes para a sustentação do conceito competência individual e sua transformação em instrumento de gestão, bem como para consolidar a agregação de outros conceitos importantes. Portanto, a proposta do próximo capítulo é colocar o conceito de competência em perspectiva para a construção de um sistema integrado e estratégico de gestão de pessoas por competências, ressaltando que esse processo é dinâmico e depende muito das lideranças organizacionais.

### **2.3.1 Modelo de gestão por competências**

Iniciando essa seção, apresenta-se uma análise da evolução dos modelos de gestão de pessoas nos estudos organizacionais, realizada por Fischer, A. L. (2002), que de uma forma um tanto generalista aponta a existência de quatro grandes etapas que correspondem a períodos históricos e conceitos articuladores específicos. São elas: modelo de gestão de pessoas articulado como departamento pessoal, como gestão do comportamento, como gestão estratégica e como vantagem competitiva, Fischer, A. L. (2002, p. 19-26).

A primeira seria o modelo de gestão de pessoas articulado como departamento pessoal, que se ocupava com as transações, os procedimentos e os processos que fizessem o homem trabalhar da maneira mais efetiva possível. O aparecimento do departamento pessoal ocorreu quando os empregados se tornaram um fator de produção cujos custos deveriam ser administrados tão racionalmente quanto os custos dos outros fatores de produção. Produtividade, recompensa e eficiência de custos com o trabalho eram os conceitos articuladores dessa abordagem. Em seguida, o modelo de gestão de pessoas como gestão do comportamento humano, perspectiva através da qual foram desenvolvidos instrumentos e métodos de avaliação e desenvolvimento de funcionários, pois seu foco de atuação se concentraria no treinamento gerencial, nas relações interpessoais, nos processos de avaliação de desempenho e de estímulo ao desenvolvimento de perfis gerenciais coerentes com o processo de gestão de pessoas desejados pela empresa. Percebe-se a evolução do conceito, que se fundamentava apenas nas tarefas, nos custos e nos resultados, para uma abordagem mais ampla que incluía o comportamento das pessoas, a motivação e a satisfação no trabalho. Cabe ressaltar que na mesma época a abordagem proposta por Abraham Maslow introduziu a psicologia humanista na teoria organizacional, o que fundamentou o surgimento da expressão *human resource management* (administração dos recursos humanos), o que definiria a expansão da tradicional administração de pessoal. A preocupação com o papel do elemento humano no sucesso das empresas trouxe para os modelos de gestão de pessoas existentes a inclusão da perspectiva da valorização de ativos, ou seja, se administrado corretamente, o indivíduo é capaz de proporcionar a organização uma agregação de valor que irá refletir no seu desempenho, gerando resultados para todos os interessados no processo: organização, empregados, acionistas e sociedade. Essa perspectiva, relacionada à integração, ao comprometimento, a flexibilidade e adaptabilidade dos indivíduos na realização das suas atividades no trabalho pode ser entendida como inerente a um processo de gestão de recursos humanos.

A evolução dessa perspectiva, que se conhece hoje por gestão de recursos humanos, ou administração de recursos humanos em sua concepção mais moderna, foi descrita por Mahoney e Deckop (*apud* Fischer, A. L., 2002, p. 22-23), como sendo uma atividade composta por seis aspectos que a diferenciam da administração de

pessoal. O Quadro 4 sintetiza a ideia dos autores.

Quadro 4 – Seis Aspectos que Diferenciam a ARH da Administração de Pessoal

Área de Atuação	Atividades
Planejamento da alocação das pessoas no trabalho	Uso de técnicas que estabeleçam um elo entre a estratégia de negócios da empresa e as pessoas.
Comunicação com os empregados	Comunicação direta e negociação com os empregados.
Sentimento dos funcionários	A gestão deveria concentrar-se na satisfação das pessoas e em tudo aquilo que possa interferir na cultura organizacional da empresa.
Gestão dos empregados	Ocorreria por meio dos mecanismos tradicionais de recursos humanos, na seleção, no treinamento e na compensação dos funcionários.
Gestão de custos e benefícios	Contemplaria os esforços orientados para a redução dos custos com mão de obra, tais como redução da rotatividade, do absenteísmo e outros fatores que interferem na efetividade organizacional.
Gestão do desenvolvimento	Corresponde à preocupação com a criação de competências necessárias para o futuro da empresa.

Fonte: Mahoney e Deckop (*apud* FISCHER, A. L., 2002, p. 22-23)

A gestão de recursos humanos apresenta uma concepção mais moderna, sendo constituído de um conjunto de processos que a empresa concebe e implementa com o objetivo de administrar suas relações com as pessoas buscando concretizar seus interesses. Os interesses das organizações, segundo Fischer, A. L. (2002, p. 23) podem ser resumidos em três eixos principais: a efetividade econômica, que se refere ao alcance dos resultados de redução de custos ou maximização de lucros através das práticas de gestão de pessoal, a efetividade técnica, que diz respeito à manutenção da ação do homem em consonância com os padrões de qualidade requeridos pelo produto, equipamentos e negócios realizados pela empresa, e a efetividade comportamental, que corresponde à busca da motivação e da satisfação dos interesses dos funcionários, atendendo adequadamente suas necessidades (FISCHER, A. L., 2002).

A terceira etapa pode ser entendida dentro da gestão de pessoas articulado como gestão estratégica, onde a perspectiva estratégica das organizações incorpora a gestão de pessoas às estratégias da empresa. Essa perspectiva defende a ideia de que as empresas necessitam de um **encaixe** entre aquilo que se definiu nos níveis estratégicos organizacionais e o forma como acontece a gestão dos recursos humanos dentro da empresa. Isso significa dizer que os planos estratégicos dos

vários processos de gestão de recursos humanos seriam derivados das estratégias corporativas da empresa. Percebe-se então uma ruptura com as escolas comportamentais, ou seja, indivíduos motivados, satisfeitos e bem atendidos em suas necessidades estão prontos para atuar, mas isso pode não significar nada para as diretrizes estratégicas da empresa (FISCHER, A. L., 2002). Essa linha de pensamento trouxe novo conceito articulador do modelo de gestão: a busca de orientação estratégica para as políticas e práticas de RH, o que intensificou os esforços de adaptação do modelo às necessidades da empresa, tornando-se insuficientes as soluções padronizadas capazes de atender a qualquer organização em qualquer tempo. Ainda, segundo Fischer, A. L. (2002, p. 25):

As verdades sobre gestão do comportamento humano deixaram de ser gerais para se tornar um problema do negócio e de sua estratégia. O modelo tornava-se assim cada vez menos prescritivo e genérico para ocupar a função de elemento de diferenciação.

Nessa procura por formas de gestão mais amplas e o fato da ênfase ser colocada na centralidade do indivíduo, nos saberes, na organização flexível, na integração das políticas de recursos humanos e na estratégia da empresa naturalmente indica o caminho das competências, colocando os indivíduos a serviço da produção de um bem ou serviço assegurando o desempenho da organização. E ainda, da necessidade de se estabelecer vínculos cada vez mais estreitos entre o desempenho humano e os resultados da empresa, novas definições conceituais foram requeridas e um novo papel para a gestão de recursos humanos direciona os estudos da área para o modelo de gestão de pessoas articulado por competências, quarta e última etapa dessa evolução histórica. Temas como estratégia competitiva, vantagem competitiva, reengenharia, reestruturação, competências essenciais e reinvenção do setor refletem as mudanças ocorridas nos mercados internacionais a partir da década de 80, onde a hegemonia das grandes corporações americanas estava sendo desestabilizada (FISCHER, A. L., 2002).

O novo formato apresenta-se como fator chave para aquelas organizações que pretendiam adotar uma gestão provisional de recursos humanos, acompanharem a progressão profissional dos indivíduos, dotarem os mesmos com os requisitos exigidos pela organização e assegurar sua flexibilidade e polivalência perante os sistemas e as novas formas de organização do trabalho (WOOD, S. J.;

WALL, 2002). A ênfase na competição, presente nas obras de autores clássicos como Porter (1980), Prahalad e Hamel (1990) direciona de forma decisiva toda a teoria organizacional e cria as bases do surgimento de um modelo de gestão de pessoas baseado em competências (FISCHER, A. L., 2002). Tal modelo surge como alternativa em uma realidade onde abordagens centradas em desenho de cargos, definições de tarefas, ou seja, formatos arcaicos fundamentados em hierarquias e departamentalizações, já não sustentavam as necessidades organizacionais. Segundo Fernandes e Fleury, (2007, p. 2):

A nova abordagem sugere que gestores assumam o conceito de competência, que privilegia o indivíduo e seu desenvolvimento. Na nova ordem, elege-se o termo competências como novo centro das práticas de gestão de pessoas, os chamados modelos de gestão por competências.

A forma pela qual as pessoas são referenciadas, analisadas, diferenciadas e reconhecidas, deixa de ser alicerçada em bases que sofrem alterações em função das pressões recebidas pela organização, tanto do ambiente interno quanto externo. Bases instáveis fazem com que as pessoas tenham dificuldade de se localizar na empresa, de avaliar com clareza suas perspectivas e de estabelecer um projeto profissional alinhado com as expectativas e necessidades da empresa, e de outro lado, a empresa tem dificuldade de deixar clara sua expectativa em relação às pessoas (DUTRA, 2004, p. 19).

A necessidade de se encontrar outra concepção, de sair do modelo do posto de trabalho, ou seja, de reorganizar o trabalho de acordo com os novos tempos, apresenta-se como o desafio do modelo da competência. Uma reapropriação e uma reorganização do trabalho. Isso significa dizer que o modelo da competência só pode desenvolver-se plenamente se novos princípios econômicos se impuserem e fizerem da tomada de iniciativa o poder central de sucesso (ZARIFIAN, 2003). Sua emergência é uma obra de longo prazo, ou seja, é uma transformação que inaugura um novo período histórico, ainda há muito a aprender sobre ele. A emergência atual do modelo da competência se encontra diante de um paradoxo porque as bases práticas para entender esse modelo ainda são fracas. Muitos supostos sistemas de gestão das competências ainda são apenas formas modernizadas do modelo do posto de trabalho (ZARIFIAN, 2003).

Os modelos de gestão de pessoas baseados nas competências têm em sua essência a identificação, o planejamento, a avaliação e o desenvolvimento das competências necessárias aos objetivos estratégicos das empresas. Além disso, é fato que existem inúmeros modelos de gestão por competências e é importante frisar que este estudo não pretende identificar algum como o melhor ou mais adequado às empresas, mas sim o modelo adequado à pesquisa. Modelos de gestão por competências não estão incluídos dentro de uma ciência exata, tampouco são sujeitos a completa previsibilidade, portanto, não são receitas infalíveis de sucesso para uso pelas organizações. O que pode ser considerado importante para uma determinada organização é o conhecimento de onde ela está e para onde deseja ir, questões particulares do cenário empresarial que lhe diz respeito.

Um modelo de gestão baseado em competências é capaz de articular a estratégia da organização e a arquitetura organizacional à maneira de gerir pessoas, permitindo assim relacionar de forma direta e concreta a contribuição de cada indivíduo ao desenvolvimento e ao sucesso da empresa ou negócio (DUTRA, 2001). Segundo Fischer, A. L. (2002), o que distingue o modelo de gestão de pessoas por competências de outro são as características dos elementos que os compõem e sua capacidade de interferir na vida organizacional dando-lhe identidade própria. O modelo deve, por definição, diferenciar a empresa em seu mercado, contribuindo para a fixação de sua imagem e de sua competitividade (FISCHER, A. L., 2002).

A gestão por competência surge como forma de proporcionar respostas a questões como:

- A necessidade de superação da concorrência em um ambiente globalizado e dinâmico;
- E exigência de agilidade, inovação, diferenciação e qualidade contínuas;
- As demandas de aprendizagem e criação de conhecimento para fazer frente aos desafios que surgem a todo momento de forma inesperada.

O foco principal de um modelo de gestão de pessoas por competências é justamente o desenvolvimento de novas competências e conhecimentos necessários para a manutenção de vantagem competitiva sustentável e a diversidade de modelos de competências representa uma forma de revitalizar constantemente a gestão de pessoas garantindo inclusive uma adaptação a novas realidades ambientais e conseqüentemente a geração e desenvolvimento de novas

competências que serão exigidas no futuro. Torna-se importante, portanto, compreender o papel que a gestão de pessoas por competências tem no desenvolvimento organizacional, na aprendizagem organizacional e pessoal, na gestão do conhecimento, na gestão da qualidade dos processos de gestão, dos processos de criação de valor de negócio e na orientação estratégica da organização.

Os modelos que se fundamentam nas competências possibilitam à organização uma forma de gestão que não é excludente no sentido de apoiar-se apenas na análise externa da indústria. Abordagens que defendiam o posicionamento com relação às oportunidades externas, dominantes principalmente nos anos 80, passaram a não mais suprir as demandas das empresas quanto à administração dos recursos disponíveis. Visto por esse ângulo, o posicionamento baseado na análise da indústria tornou-se insuficiente e a proposta da VBR, onde os recursos disponíveis a uma organização e a forma como a mesma os combina e utiliza, consegue ampliar o escopo dos componentes estratégicos e mostrar como a diferenciação e o desempenho superior acontecem (RUMELT, 1991).

Essa seção, destinada aos modelos de gestão de pessoas baseados nas competências, parte do pressuposto de que o desenvolvimento que houve na gestão dos recursos humanos nos últimos trinta anos é sem dúvida uma das grandes inovações no funcionamento e na organização das empresas. Essa relação existente entre a empresa e as pessoas e suas atividades ganhou uma série de abordagens, de estratégias, de instrumentos e conhecimentos (THÉVENET, 2008). Ainda segundo o autor, como ferramenta, a abordagem das competências preenche as necessidades do setor de RH que tem sido cada vez mais solicitado a contribuir para a aplicação da estratégia da empresa. Como já mencionado em seções anteriores que trataram dos conceitos relacionados às competências, os construtos disponíveis dentro da abordagem dos modelos de gestão de pessoas por competências possibilitam à organização expressar a relação entre as pessoas e a estratégia e como as pessoas podem contribuir de forma mais efetiva e pontual. Mais que isso, pode-se conceber um modelo de gestão da organização embasado em construtos de competências, como uma abordagem de coerência global (FLEURY; FLEURY, 2004), ou seja, que não coloca a ênfase da gestão sobre questões isoladas da organização, mas sim sobre todo o contexto organizacional. A



importância de se alcançar amplitude suficiente em um delineamento de um modelo como esse se fundamenta nas questões culturais que permeiam toda e qualquer organização. Não há como se pensar em um processo de gestão de pessoas baseado em competências excluindo-se a dimensão cultural (FLEURY; FLEURY, 2004).

Para compreender a gestão das pessoas baseando-se nas suas competências é importante perceber as possíveis concepções do termo competência, qual o seu enquadramento teórico, como se capturam as competências para o desenvolvimento organizacional, quais os seus impactos na gestão das políticas de recursos humanos e nos seus modelos. Gerir as competências e conceber modelos de competência é uma busca pela conjugação entre as rotinas existentes, a orientação da organização e as tecnologias que ela utiliza (SANDBERG, 2000). Neste sentido, podemos encontrar duas orientações da gestão das competências. Uma em que só o indivíduo pode criar e desenvolver as suas competências, isto é, cada indivíduo cria seu portfólio de competências buscando atender à organização, com quem tem um contrato que rege a disponibilização de seus saberes, conhecimentos, experiência e habilidades. A segunda orientação diz respeito aos empregadores, que procuram e necessitam das competências para realizar ou produzir algo, isto é, as empresas devem identificar as suas necessidades de competências, caracterizarem o que já existe no interior da organização e verificar como podem preencher os *gaps* existentes (por meio de uma nova formação, contratação de novos profissionais, etc.). Independentemente da forma como acontece a orientação na organização, a análise das competências deve partir sempre do estudo dos conhecimentos exigidos para o exercício de determinada atividade na empresa. De uma forma simples, a definição de competência contém (SANDBERG, 2000):

- Conhecimento, o que o indivíduo adquire através de sua formação educacional;
- Experiência, o que o indivíduo apreende e alcança no trabalho que realiza e nas relações sociais;
- Habilidades, como o indivíduo usa o conhecimento e a experiência.

Zarifian (2003) apresenta uma proposta de abordagem para aplicar o modelo da competência, em seis etapas.

- 1) Explicitar a estratégia, em termos de assegurar um atendimento de qualidade ao cliente e de otimizar o uso dos recursos;
- 2) Explicitar as grandes escolhas da organização;
- 3) Definir princípios simples, que caracterizem o que se entende por competência;
- 4) Elaborar uma primeira definição das áreas de competência, em termos de competências técnicas (da profissão), competências organizacionais, competências de inovações e competências relacionadas, orientadas par ao cliente (ou ao público);
- 5) Fazer uma análise das situações com os interessados, em termos de situações da base (o domínio básico da profissão), situações ocasionais (que acontecem de maneira relativamente imprevista) situações de inovação (permitem desenvolver explicitando a inventividade), situações de balanço (que formalizam os tempos de descanso e a reflexibilidade) e situações formadoras (de orientação das pessoas menos competentes).
- 6) Em seguida, o autor propõe a validação das áreas de competência e a posterior hierarquização dos níveis, em função de quatro critérios: nível de iniciativa, nível de ampliação do campo de responsabilidade, nível de implicação na cooperação e nível de rigor (ZARIFIAN, 2003, p. 161-171).

Como mencionado anteriormente, é importante relacionar a ideia de competência a noções como espaço ocupacional e agregação de valor (FERNANDES; FLEURY, 2007). No Brasil, as empresas que estão obtendo bons resultados na gestão de pessoas têm aplicado os conceitos relacionados acima (competência e espaço ocupacional), de forma a permitir que o gestor avalie os riscos e acompanhe os resultados de suas decisões. Por espaço ocupacional entende-se o espaço onde o indivíduo executa suas atividades no exercício da sua função, onde ele abarca o conjunto de atribuições e responsabilidades determinadas pela organização. A agregação de valor será determinada pelo montante de retorno em termos de desempenho organizacional gerado pela atuação do profissional em sua função.

Além disso, nas empresas atuais percebe-se um aumento na dependência do fator humano como decorrência do desenvolvimento da economia virtual e da concentração dos negócios sobre seus ativos intangíveis, ou seja, marca, *performance*, inovação tecnológica e de produto, atendimento, entre outros. Esse

aumento da importância que o comportamento humano vem assumindo no âmbito dos negócios fez com que a preocupação com sua gestão alcance um espaço cada vez maior na teoria organizacional (FISCHER, A. L., 2002).

De acordo com Fernandes e Fleury (2007), alguns pontos precisam ser levados em conta ao estabelecer um modelo de gestão por competências em uma organização:

- 1) Competência individual é um conceito com duas dimensões: estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes à montante, e entrega do estoque à jusante;
- 2) O desenvolvimento da competência está associado a crescimento em termos de complexidade: profissionais atuando em posições de maior complexidade necessitam exercitar competências em grau mais pleno;
- 3) O aumento de complexidade – e de competências – relaciona-se a demandas organizacionais, de modo tal que trabalhos mais sofisticados requerem indivíduos de maior competência;
- 4) O nível de competência exigido do profissional varia segundo o grau de formalização ou explicitação do conhecimento requerido ao exercício da atividade, de forma tal que atividades nas quais o conhecimento está mais formalizado necessitam de indivíduos atuando em menor grau de complexidade;
- 5) Maior complexidade da entrega e exercício de competências é diretamente proporcional ao valor que o profissional agrega ao negócio.

Os autores ainda indicam a possibilidade de utilizar o conceito de competência individual para estruturar práticas de RH, como recrutamento e seleção, carreira, treinamento, desenvolvimento e remuneração (FERNANDES; FLEURY, 2007). Isso se torna possível, pois um modelo baseado em competências normalmente é uma descrição narrativa de competências ocupacionais para um grupo identificável, como uma categoria ocupacional, um departamento ou uma ocupação (ROTHWELL; LINDHOLM, 1999). Ainda segundo os autores, um modelo de competências é capaz de distinguir performances excepcionais de outros padrões performances.

Para que se desenhe e implante um modelo de gestão por competências, se faz necessária uma abordagem da organização como um todo, iniciando nas estratégias da empresa (FLEURY; FLEURY, 2001; MOURA; BITENCOURT, 2006).

Parte-se então para a identificação de suas competências organizacionais, que precisam refletir suas estratégias, em seguida as competências individuais, decorrentes das organizacionais e por último os níveis de complexidade existentes na organização para as competências dos indivíduos. Desta forma, é necessário perceber o papel que a gestão das pessoas por competências tem no desenvolvimento organizacional, na aprendizagem organizacional e pessoal, na gestão do conhecimento, na gestão da qualidade dos processos de gestão, dos processos de criação de valor de negócio e na orientação estratégica da organização (SANDBERG, 2000).

Esse estudo incorpora os conceitos de competência organizacional, de competência individual, complexidade, entrega e espaço ocupacional. Para isso faz-se necessária uma abordagem abrangente, que, pelo fato de incluir todas essas dimensões atende as necessidades mais atuais de estruturação das pessoas em uma organização.

Os conceitos já mencionados em seções anteriores, de competência, complexidade, entrega e espaço ocupacional, quando utilizados em conjunto, têm a capacidade de explicar a realidade da gestão de pessoas em organizações bem sucedidas. O autor utiliza o conceito de competência como referencial para organizar as práticas de RH, e tais conceitos embasam a ideia de eixos de carreira, trajetória natural de desenvolvimento de um profissional. Profissionais tendem a se desenvolver mais rapidamente quando concentram sua carreira numa mesma área, em geral relacionada à sua formação, (DUTRA, 2001).

O modelo proposto por Dutra (2001) atende aos requisitos almejados nesse estudo. É um modelo onde é possível aos departamentos de RH fundamentarem suas escolhas, suas políticas, enfim, todas as suas ações. A dimensão competências é relacionada a entradas (*inputs*) e entregas (*outputs*). O modelo de Dutra (2004) organiza as carreiras funcionais em eixos. Cada eixo representa atividades que possuem natureza semelhante. Este construto pode ser observado na Figura 3.

Figura 3 – Dimensões da Competência



Fonte: adaptado de Dutra (2004, p. 30).

O construto de Dutra (2004), enquanto construção de modelo de gestão de pessoas por competência é utilizado nesta pesquisa por atender ao objetivo proposto. Para o autor, conceitos explicativos de como as pessoas são valorizadas, como se movimentam na empresa e no mercado de trabalho são importantes para compor um modelo de gestão por competências.

Em estudo realizado por Fernandes e Fleury (2007), os resultados apontaram para a relevância de se vincular a ideia de competências a noções de agregação de valor e complexidade no trabalho, quando se estrutura um modelo de gestão por competências, sugerindo a fragilidade de sistemas que desconsideram tais conceitos (FERNANDES; FLEURY, 2007, p. 3).

Foi por meio da inclusão dos conceitos de competência, agregação de valor e complexidade, que foi possível verificar que as organizações que utilizaram os conceitos de competência sem a utilização dos demais conceitos conseguiram poucos resultados ou não conseguiram resultado algum. Muitas abandonaram os conceitos ou restringiram seu uso para processos de recrutamento e seleção e de desenvolvimento. Como resultado, muitos profissionais de empresa e teóricos estabeleceram sérias restrições em relação ao uso do conceito de competências para gestão de pessoas na empresa moderna. Ainda segundo o autor, alguns cuidados são necessários para a compreensão da gestão de pessoas na intervenção sobre essa realidade:

- Consolidação das várias escolas que vinham estudando e trabalhando com o conceito de competência, permitindo assim a construção de um conceito agregando os trabalhos de várias escolas, as experiências de intervenções em organizações e resultados de pesquisas;
- Incorporação de outros conceitos ao de competência para melhor compreender a realidade organizacional. Percebia-se que o conceito de competência por si só

não era suficiente para dar conta da realidade organizacional, eram necessários os conceitos de complexidade e espaço ocupacional;

- Construção de modelos de gestão de pessoas integrados entre si e integrados às estratégias organizacionais e às expectativas das pessoas. A construção de modelos de gestão permitiu articular os conceitos com instrumentos e ferramentas
- Para a gestão de pessoas permitindo um refinamento dos mesmos. (DUTRA, 2004).

Frente a esses conceitos, e diante do contexto ambiental competitivo onde a complexidade é uma constante, a função recursos humanos deixa de ser própria e exclusiva de áreas específicas dentro das organizações e está ganhando contornos distintos dos que a caracterizavam no passado (WOOD, T., 2009, p. 264). As questões que se colocam acerca da transformação da função recursos humanos que vêm ocorrendo em conjunto com o aumento da instabilidade ambiental e o acirramento da competição, colocaram a questão da mudança como central para a sobrevivência das organizações. O foco passou a ser mudar para criar um desempenho competitivo. Se a competitividade é fator preponderante a compor a pauta das discussões empresariais atuais, os fatores internos que a compõem destacam-se: o produto ou serviço oferecido, a tecnologia adotada, a estratégia de organização do trabalho, a cultura e a estrutura organizacional (FISCHER, A. L., 2002, p. 13). A tecnologia adotada determina o comportamento que se espera dos funcionários, principalmente quanto à iniciativa e o controle. A estratégia de organização do trabalho também depende de determinados comportamentos exigidos pelo processo de trabalho adotado. A cultura organizacional interfere, e ao mesmo tempo recebe a influência do modelo de gestão de pessoas de uma organização e a estrutura organizacional também delinea as características do modelo de gestão de pessoas dominante na empresa (FISCHER, A. L., 2002, p. 14-15). A rigor, tudo aquilo que interfere de alguma maneira nas relações organizacionais pode ser considerado um componente do modelo de gestão de pessoas. O comportamento organizacional não é produto direto de um processo de gestão, mas o resultado das relações pessoais, interpessoais e sociais que ocorrem na empresa. Gestão de pessoas significa orientação e direcionamento desse agregado de interações humanas (FISCHER, A. L., 2002).

Utilizando os conceitos abordados nessa sessão, torna-se imperativo trazer à

luz o conceito de mudança, sem o qual a discussão acerca da temática da competência, e, conseqüentemente, do modelo de gestão pressuposto desse estudo, seria insuficiente. A decisão de uma empresa em adotar um novo modelo de gestão, é por natureza um processo de mudança.

## 2.4 MUDANÇA ORGANIZACIONAL E SEUS IMPACTOS

A mudança é organizacional é inerente às organizações da atualidade e sua avaliação possui uma conotação complexa o que justifica a inserção nesse estudo de uma sessão que aborde o conceito. Dois fatos em particular motivam o estudo da mudança organizacional (HUBER, 1995). O primeiro é que a mudança organizacional é importante. É importante para todos os funcionários de uma empresa, pois afeta o ambiente de trabalho e as relações sociais. E é especialmente importante para os gerentes, pois impacta sua carga de trabalho e o nível de stress a que estão submetidos.

O segundo fato que motiva o estudo da mudança organizacional é que o assunto, como um todo, não é bem compreendido. Pelo menos não no sentido de gerar um modelo para compreensão e previsão do fenômeno. A literatura sobre desenvolvimento organizacional, que possui um robusto conjunto de obras sobre mudança organizacional, que está entre os dois maiores existentes, é normativa e estreita. A ênfase é colocada sobre a melhoria da qualidade no trabalho dos membros da organização, e o foco é colocado nas intervenções no processo. Não é levado em conta o cenário mais amplo de fatores que determinam a mudança organizacional, o que não proporciona bases adequadas para se chegar a um entendimento claro do fenômeno (HUBER, 1995). A literatura existente sobre inovação organizacional, outro amplo campo de estudos que contempla a mudança organizacional, considera apenas um subconjunto de mudanças que são “novas para a organização” e tende a considerar apenas mudanças que são uniformes em sua natureza (HUBER, 1995, p. 217). Portanto, muito pouco se sabe sobre que formas de mudança organizacional oferecem maior impacto sobre os membros da organização e seu desempenho.

A compreensão das muitas dimensões da mudança organizacional passa pela definição dos fatores que a justificam, bem como pela existência, na empresa,

de um projeto de mudança racional, participativamente elaborado. Também é importante que haja um processo de comunicação e negociação interno que informe o que, por que, para que e como as coisas serão mudadas, bem como um aparato organizacional que abarque os aspectos de criação e reciclagem das capacidades necessárias às novas demandas organizacionais. Finalmente, uma estratégia de gestão de mudança e uma gerência de mudança competente são pontos fundamentais para orientar todo o processo (LIMA, 2003). A autora coloca um questionamento importante sobre o assunto: “[...] como gerenciar a mudança organizacional se, historicamente, a ciência da administração não formou gerentes da mudança, senão administradores da eficiência?” (LIMA, 2003, p. 12-13). As organizações necessitam ser relevantes, não apenas eficientes. Os gerentes da época do industrialismo são racionais, enquanto os da época emergente são conceituais, contextuais, intuitivos e com grande sensibilidade humana, social, cultural, ecológica e comunicativa (LIMA, 2003).

No presente estudo a organização é entendida como um fenômeno humano, social, ecológico, simbólico e comunicativo, que emerge das relações existentes dentro dela. A pesquisa procurou alcançar a perspectiva da mudança organizacional que compreende que não são as coisas que mudam, mas sim as pessoas. É preciso mudar primeiro as pessoas, para que elas mudem as coisas.

Mintzberg (2006) considera a mudança organizacional enquanto aspecto inerente ao cotidiano organizacional e necessário para a sobrevivência da empresa no mercado global, competitivo e mutante, (MINTZBERG *et al.*, 2000), ou seja, é um processo contínuo.

Alguns modelos procuram explicar o conceito ou os tipos de mudança que ocorrem com frequência nas organizações. Exemplo disso é o modelo de Burke e Litwin (BURKE; LITWIN, 1992 *apud* NEIVA; PAZ, 2007) que estabelece os conteúdos da mudança e afirma que a mudança transformacional ocorre na organização quando a cultura ou a missão organizacional mudam. O modelo dos autores classifica os processos de mudança organizacional a partir da identificação do conteúdo da mudança organizacional, estabelecendo assim características do sistema organizacional e teorizando um modo de funcionamento desse sistema (NEIVA; PAZ, 2007). Outro modelo explicativo desse conceito, mas que trata do processo de mudança é o de Greenwood e Hinings (1996 *apud* NEIVA; PAZ, 2007).



Os autores estabelecem que a insatisfação dos interesses individuais e o grau em que os indivíduos se comprometem com os valores organizacionais funcionam como precipitadores da mudança e enfatizam, também, que as organizações são arenas nas quais coalizões, com diferentes interesses, graus diferenciados de envolvimento com os valores preponderantes na organização e capacidades de influenciar, tentem dominar. A pressão para mudança existiria na medida em que grupos estão insatisfeitos com o grau em que seus interesses estão sendo realizados nas organizações (GREENWOOD; HININGS, 1996 *apud* NEIVA; PAZ, 2007). Ainda segundo os autores, a existência da mudança organizacional depende do grau em que a organização consegue mobilizar recursos internos para promovê-la. Os fatores que habilitam para a mudança são: dependência de recursos externos para sobreviver e capacidade de ação na dinâmica intraorganizacional. O conceito de capacidade organizacional para mudança está relacionado à existência de condições ou características organizacionais, ou dos membros, que são positivamente relacionados à implantação do programas de mudanças, ou, funcionem como facilitadores da implantação desse programa (NEIVA; PAZ, 2007).

Outro trabalho que aborda a mesma temática é o de Fischer, R. M. (2002), onde estão listados fatores facilitadores da mudança organizacional. Para a autora, o que pode vir a facilitar a mudança organizacional: trabalho em grupo envolvendo unidades e pessoas; burocracia e lentidão organizacionais; direção, flexibilidade e confiança na atuação gerencial; coalizões políticas de apoio a mudanças; fluxo de informações abrangente, rápido e preciso; estratégia, refletindo as demandas do ambiente externo; turbulência no ambiente externo; autonomia das unidades e pessoas (FISCHER, R. M., 2002). Gagliardi (1986 *apud* FLEURY, 1993), identifica três tipos de mudanças culturais nas organizações:

- A mudança aparente, quando a organização realiza alguma mudança com o propósito de manter a sua cultura;
- A revolução cultural, quando os novos valores incorporados são antagônicos aos anteriores;
- O incrementalismo cultural, quando os valores propostos são complementares aos já existentes (GAGLIARDI, 1986, *apud* FLEURY, 1993).

A tendência geral na maioria das organizações é a da preservação da cultura. Apenas a conjugação de forças externas e internas à organização poderia

propulsionar mudanças nesses padrões. Entre as forças internas estão: a ação do mercado nacional ou internacional; a ação do Estado e suas políticas econômicas e sociais; a ação dos movimentos sociais pressionados por novas formas de interação. Entre as forças internas, as mudanças na cúpula diretiva da organização, nas políticas mercadológicas, financeiras, de recursos humanos, ou nas formas de organização e gestão do trabalho (FLEURY, 1993, p. 27-28).

Esse cenário exposto remete à reflexão acerca do porte das exigências sob as quais estão expostas as organizações contemporâneas, exigindo das mesmas muito mais que capacidade organizacional para se adaptar às novas estruturas. É preciso desenvolver uma capacidade contínua de adaptação e mudança, e mais que isso, mudanças no ambiente externo exigem da organização capacidade interna contínua de resposta rápida e eficaz a estas transformações. Administrar mudança hoje requer necessidade de reorientação, que quando ocorre, significa sair de um domínio familiar para um futuro não tão bem definido, em que muitas das velhas regras não se aplicam mais. Os indivíduos em geral abandonam as raízes de seus sucessos passados e desenvolvem novas habilidades e atitudes, situação essa claramente exigente, e, por esse motivo, é normalmente um desafio enfrentado pelos líderes das organizações (MINTZBERG *et al.*, 2006, p. 151).

Isto posto, um fator importante a ser considerando enquanto inerente a um processo de mudança em organizações é a percepção gerencial a ele relacionada. A compreensão gerencial do significado de mudança organizacional e as principais reações desencadeadas pelas mudanças na empresa foi objeto de estudo em pesquisa realizada por Bressan (2004). A autora analisa a percepção gerencial sobre o conceito de mudança e as variáveis relacionadas, tais como: causadores, facilitadores/dificultadores e reações da mudança organizacional.

O conceito de mudança organizacional é marcado por heterogeneidade de definições e pela inexistência de consenso, como pode ser observado no Quadro 5.

Quadro 5 – Definições Teóricas sobre Mudança Organizacional

Definição Encontrada	Autor
Qualquer modificação, planejada ou não, nos componentes organizacionais formais e informais mais relevantes (pessoas, estrutura, produtos, processos e cultura); modificação que significativa, atinja a maioria dos membros da organização e tenha por objetivo a melhoria do desempenho organizacional em resposta às demandas internas e externas.	Bressan (2001)
Qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho.	Bruno-Faria (2003)
Qualquer transformação da natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.	Wood Jr (2000)
São atividades intencionais, pró-ativas e direcionadas para a obtenção das metas organizacionais.	Robbins (1999)
Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura).	Nadler <i>et al.</i> (1995)
É um acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem.	Ford e Ford (1995)
Seqüência de eventos que se desdobram durante a existência da entidade organizacional e que relatam um tipo específico de mudança.	Van der Ven e Poole (1995)
Conjunto de teorias, valores, estratégias, técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.	Porras e Robertson (1992)
Abstração de segunda ordem, ou seja, trata-se do registro de impressões sobre a relação entre variáveis dinâmicas.	Woodman (1989)
Articulação significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização que tenha o apoio e supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.	Araújo (1982)

Fonte: Bressan (2004, p. 23).

Embora seja aparente a ausência de um mesmo eixo que norteie todas as definições, observa-se também, convergências em torno das dimensões da mudança de acordo com a autora:

- Intencionalidade (Robbins; Porras; Robertson; Araújo; Bruno-Faria);
- Transformação/congruência sistêmica entre componentes (Nadler *et al.*; Araújo; Bressan; Bruno-Faria);
- Relevância do impacto da mudança (Bressan; Bruno-Faria; Wood Jr.);
- Resposta ao ambiente (Bressan; Bruno-Faria; Nadler *et al.*);
- Temporalidade (Ford; Ford; Van de Ven; Poole);
- Construção social da mudança (Ford; Ford; Woodman);
- Resposta à demanda interna (Bressan; Bruno-Faria). (BRESSAN, 2003, p. 23)

Algumas dessas dimensões são muito relevantes para a compreensão do que é mudança organizacional, outras nem tanto, mas todas se referem às conseqüências da mudança ou a métodos/técnicas para sua realização. De fato, as definições somente se referem a conseqüências relacionadas ao desempenho organizacional, ao desenvolvimento individual ou a melhoria das relações de trabalho. Não há referências a mudanças que transformem a identidade organizacional, preservando a sua legitimidade em face do ambiente (LIMA; BRESSAN, 2003). A definição proposta nesse estudo, de Lima e Bressan (2003, p. 25), considera importantes várias das dimensões mencionadas por mais de um autor, e que menções a métodos e técnicas de gestão da mudança não devem fazer parte do conceito:

Qualquer alteração, planejada ou não, em componentes que caracterizam a organização como um todo – finalidade básica, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação da organização com o ambiente – decorrentes de fatores internos e/ou externos à organização, que traz alguma conseqüência, positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência (LIMA; BRESSAN, 2003, p. 25).

Frente às transformações que ocorrem no ambiente competitivo, a organização depara-se com a necessidade de manter o alinhamento entre as suas estratégias e os objetivos pretendidos. A decisão pela implantação um novo modelo de gestão de pessoas que faça frente a essa realidade reconfigura a organização e essa reconfiguração envolve, como em qualquer outro processo de mudança, elementos que podem antecipá-la, bem como aspectos que podem facilitar ou dificultar a mudança (BRESSAN, 2004). As próximas seções tratam de analisar os eventos que precedem a mudança e os fatores, internos ou externos à organização, que podem, tanto facilitar, como dificultar esse processo de mudança.

#### **2.4.1 Eventos**

O que existe de essencial nas mutações de conteúdo do trabalho atuais abrange de forma inequívoca o conceito de evento. Existem várias maneiras de mostrar a importância que os eventos adquiriram no trabalho real, importância que muitas vezes não é reconhecida por seus organizadores.

Assumir uma responsabilidade local, em dada situação, saber tomar a decisão certa num prazo curto, ante um evento que é ele mesmo, uma expressão condensada da incerteza. A competência associa poder de decisão, inteligência dos problemas e responsabilidade diante dos atos de produção e dos clientes (ZARIFIAN, 2001).

A conjuntura atual requer dos gestores de organizações novos meios, novos formatos, uma disposição para inovar permanentemente e explorar outras virtudes, as da instabilidade e dos eventos. No modelo da profissão, construído a partir das corporações artesanais urbanas, e no modelo relacionado ao posto de trabalho que um indivíduo ocupa, implantado de maneira extensiva sob o amparo do taylorismo, há uma procedência do trabalho sobre quem o exerce. No modelo da competência, o trabalho segue o sujeito, torna-se sua expressão. A distância entre o trabalhador e as tarefas que lhe são impostas, típica do taylorismo é, teoricamente, eliminada por esse modelo, que faculta ao indivíduo implicar-se subjetivamente em seu trabalho (ZARIFIAN, 2003). Ao tratar das origens do modelo da competência Zarifian trata da distinção entre qualificação e competência:

Alguém é tanto mais qualificado (e, portanto, remunerado) quanto mais autônomo no seu trabalho. A autonomia é assim definida pelo “contrário de normas”. Produz-se, então, uma verdadeira inversão de valores em relação à tradição taylorista. Os critérios de autonomia e responsabilidade são completamente novos em relação ao critério clássico de complexidade da atividade. É o modo de construção da qualificação que o caracteriza, e não o seu nível (ZARIFIAN, 2003, p. 12).

O conceito de evento, segundo o qual a competência do profissional não pode ser utilizada associada somente à execução de tarefas em postos de trabalho, é uma forma de imprevisto que parte dos problemas causados pelo ambiente, o que mobiliza a atividade de inovação, e que faz parte da vida de uma organização atenta ao seu ambiente (ZARIFIAN, 2001).

Um evento é, então, alguma coisa que sobrevém de maneira parcialmente imprevista, não programada, mas de importância para o sucesso da atividade produtiva, e é em torno desses eventos que se recolocam as intervenções humanas mais complexas e mais importantes (ZARIFIAN, 2001, p. 41).

O conceito de evento, segundo Zarifian (2001), tem importantes conseqüências quanto à abordagem do trabalho:

- 1) O evento determina que a competência do profissional não é mais passível de ser enclausurada em determinações de tarefas a serem executadas em um posto de trabalho;
- 2) A competência passa a ser mobilizada pelo indivíduo, em uma situação real em que ocorre um evento. Em seguida, o mesmo indivíduo faz uma análise dos acontecimentos a fim de desenvolver sua capacidade visando eventos futuros;
- 3) No momento em que os eventos adquirem maior complexidade e importância, ultrapassando o saber e a ação de um único indivíduo, mobiliza-se uma rede de atores;
- 4) Os eventos provocam perturbação e agitação no trabalho normal, o qual não pode mais ser visto como uma seqüência de operações programadas;
- 5) O conceito de evento mudou a maneira de encarar as aprendizagens profissionais e de avaliar a experiência de um assalariado (ZARIFIAN, 2001, p. 43).

Essa noção, de evento, incorporada ao conceito de competência, configura o caráter dinâmico com o qual as organizações interagem e buscam melhores resultados, sendo que essa configuração permeia todos os níveis das competências na organização.

#### **2.4.2 Fatores facilitadores e dificultadores de um processo de mudança**

Mudanças organizacionais significativas, como é o caso do fenômeno estudado nesse trabalho, podem envolver a ocorrência de eventos organizacionais que culminem na mobilização de toda a empresa. A resistência é freqüente e pode ocorrer simplesmente por requerer das pessoas novas formas de pensar, agir, se relacionar, enfim, desloca o indivíduo de sua posição de conforto.

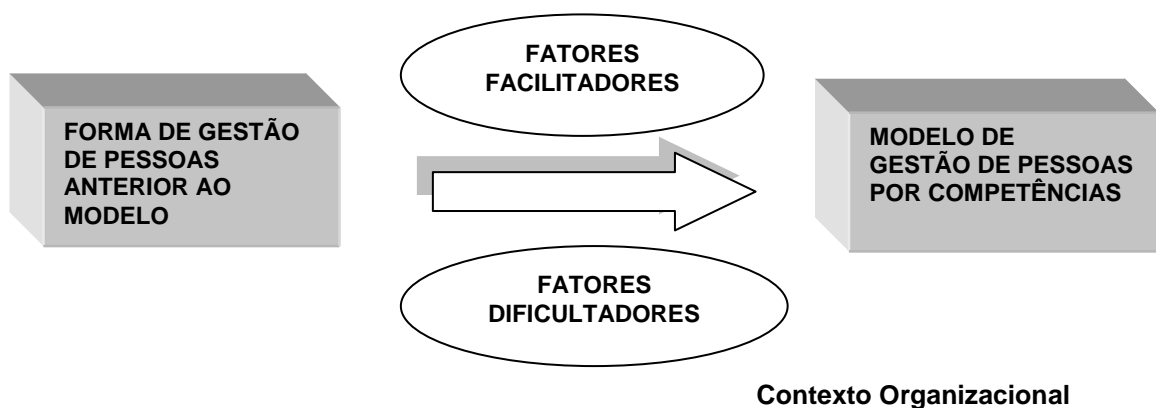
A gestão de pessoas, nesse momento, deixa de ser própria e exclusiva de áreas específicas e passa a ser considerada como um projeto da empresa toda, além de representar uma intervenção na forma de organização do trabalho. Alguns autores propõem o uso de paradigmas para balizar a compreensão dos processos de mudança, Wood, T. (2009) propõe dois, o Paradigma Funcionalista, fundamentado no racionalismo e nas relações de causalidade simples; o segundo é

o Paradigma Fenomenológico, baseado na interpretação dos sistemas de significado dos atores organizacionais (WOOD, T., 2009). Ainda para esse autor, algumas proposições acerca do tema:

- Existe um processo importante de mudança na organização do trabalho catalisado de fora pra dentro;
- Este movimento representa uma superação do modelo taylorista-fordista com a adoção de princípios de flexibilidade e adaptabilidade;
- Na prática, este movimento gera fortes impactos sobre as redes de valores e significados, especialmente nas camadas hierárquicas superiores;
- Como este movimento tem-se dado principalmente nos centros estratégicos e nas áreas produtivas, a gestão de recursos humanos tende a ser marginalizada pelo processo, não raro impondo resistências;
- A consequência prática é a função recursos humanos correr o risco de ter seu papel, já secundário, restrito a mero apoio técnico, perdendo seu potencial de motor de transformação do ambiente de trabalho. (WOOD, T., p. 265- 266, 2009).

Nas organizações que passam pelo processo que esse trabalho estudou, há, necessariamente, uma forma de gestão anterior, que configurava a empresa anteriormente a adoção de um novo formato de gestão das pessoas. Ao implantar um modelo de gestão de pessoas baseado em competências, o pressuposto é que existirão fatores que podem vir a facilitar ou dificultar o tal processo. Como descrito nessa sessão, trata-se de um processo complexo, de mudança organizacional que desafia a organização e o gerenciamento dos recursos humanos. A Figura 4 ilustra essa relação.

Figura 4 – Processo de Mudança de Modelos de Gestão de Pessoas



Fonte: elaborado pela autora com base na literatura.

As mudanças afetam decisivamente a *performance* organizacional, seja criando novas tarefas no trabalho ou dando origem a novas formas de relacionamento das pessoas. Elas geram altas cargas de trabalho a altos níveis de stress para os indivíduos, principalmente para aqueles que ocupam posições de liderança, que é o foco desse estudo. Existe uma variedade de fatores que podem ser considerados causadores de mudanças, propiciando sua efetivação e outros que podem ser considerados restritores.

A maioria dos estudos sobre mudança organizacional adota a premissa de que ela é sempre benéfica, embora não de esclareça exatamente para quem, nem sob que perspectiva. Como conseqüências, pode-se considerá-las tanto para a organização, quanto para o empregado, sejam elas desejáveis ou não. Para Lima e Bressan (2003), duas hipóteses sustentam a realização de mudanças organizacionais de diversas naturezas:

- A primeira propõe a existência de uma relação entre mudança organizacional e sustentabilidade institucional, baseada na adaptação da organização ao seu ambiente, que utiliza como variável-critério a probabilidade de sobrevivência da organização, dadas as mudanças em seu ambiente, portanto, de difícil verificação. Nesse sentido, a consequência seria benéfica para a organização, a médio e longo prazo.
- A segunda relaciona a iniciativa de mudança à obtenção de maior eficiência organizacional, que possui aspectos um pouco mais manejáveis pela pesquisa. As conseqüências para a organização, desse tipo de mudança, apontam aspectos negativos pelo fato de favorecerem o aumento da racionalidade organizacional, diminuição de pessoas, danos a qualidade, e finalmente, há o risco de não significar nenhuma mudança significativa, mas sim uma reforma apenas aparente, em que nada de essencial é tocado. (LIMA; BRESSAN, 2003, p. 54).

Quanto às conseqüências da mudança para os membros da organização, pode-se investigá-las em dois momentos: no início do processo de mudança e depois de introduzidas essas mudanças. Em qualquer desses momentos esses processos geram incerteza, e devido a isso existem diversas estratégias para redução desse fator, como o planejamento estratégico. Essa incerteza corresponde a diversas formas de resistência a intervenções dessa natureza, resistências essas que podem ser aceitáveis dentro da organização ou ultrapassar o limite do aceitável



(ASHFORTH; MAEL, *apud* LIMA; BRESSAN, 2003). Outro impacto pode ser sentido quando a mudança organizacional afeta as carreiras e a maneira como essas são definidas, bem como os sistemas de remuneração. Mas nem sempre as mudanças organizacionais têm tido consequências negativas para os empregados. Algumas empresas têm-se proposto a incentivar a criatividade, a geração de ideias e mesmo a transformação dessas ideias em um negócio próprio. Portanto, sejam consequências benígnas ou não, significam uma profunda modificação nos laços que uniam organização e empregado até o final do século XX, o que vai de encontro às reflexões propostas acerca dos constituintes do ambiente externo, no item 2.1.3.

Em estudo realizado sobre a compreensão e previsão da mudança organizacional, Huber *et al*, (1995) fornecem uma importante contribuição. Se considerado o cenário que se procurou expor até o momento, as mudanças organizacionais são um fator de grande e crescente importância que afeta o desempenho organizacional. A mudança organizacional é um fenômeno que afeta a todos os níveis de análise, desde o indivíduo até a indústria, criando novas regras e novas relações sociais no local de trabalho, o que resulta em altas cargas de trabalho e altos níveis de stress para os gerentes. A pesquisa, aplicada em 119 organizações, apresenta uma discussão sobre como cada fator afeta a mudança organizacional e esclarece que é possível se prever a frequência com que ocorrem diferentes tipos de mudanças organizacionais, bem como de prever que tipos de fatores organizacionais prevêm quais tipos de mudanças. Ainda segundo eles, os gerentes que munirem-se desse conhecimento, poderão melhor preparar a si mesmos, aos seus empregados e a organização para as consequências da mudança, com benefício para todos os envolvidos (HUBER, 1995, p. 215). Nesse estudo os autores consideraram uma variedade de fatores que podem impactar a mudança organizacional, seja facilitando ou dificultando esse processo. Eles identificaram pelo menos 24 fatores, que foram agrupados de forma a facilitar o trabalho. Foi possível agrupá-los em cinco categorias, as quais chamaram de construtos: (a) características do ambiente organizacional; (b) características do desempenho organizacional; (c) características dos gerentes; (d) características da estratégia organizacional; e (e) características da estrutura organizacional.

Baseando-se em dados da pesquisa sobre o ambiente, o desempenho, a estratégia e a estrutura das organizações, e em dados de entrevistas com gerentes

das organizações, entrevistas estas focadas em determinar o número e a natureza das mudanças recentes, os autores construíram um modelo estatístico para determinar em que medida os fatores são previsíveis: (a) mudanças com foco externo; (b) mudanças com foco interno; (c) mudanças no formato organizacional; (d) mudanças na totalidade da organização. Os resultados dessas análises, juntamente com o exame da literatura e de suas teorizações, levou os autores a seis conclusões importantes:

- 1) A frequência de diferentes tipos de mudança organizacional (com foco externo, com foco interno e no formato organizacional) pode ser prevista através de informações que a organização já dispõe;
- 2) Fatores de todas as cinco categorias (ambiente organizacional, desempenho organizacional, características da gerência, estratégia da organização e estrutura organizacional) são preditores da mudança;
- 3) Diferentes fatores predizem diferentes tipos de mudança;
- 4) A frequência com que ocorrem diferentes tipos de mudança organizacional pode ser prevista com mais precisão se fatores de mais de uma categoria forem considerados;
- 5) Uma teoria elaborada de determinantes da mudança organizacional é teoricamente e empiricamente justificável;
- 6) O entendimento da mudança organizacional requer a consideração de muitos fatores, mas para a previsão da mudança poucos fatores bastam, o “truque” está em saber quais (HUBER, 1995, p. 216).

Após as discussões do estudo os autores concentraram os resultados em quatorze características dentro das cinco categorias de análise. Essas quatorze características relacionadas, que podem vir a facilitar ou dificultar o acontecimento e o andamento de processos de mudança organizacionais, estão dispostas no Quadro 6.

Quadro 6 – Categorias de Fatores Facilitadores/Dificultadores da Mudança

<b>CATEGORIAS DE FATORES</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
Características do ambiente organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Turbulência</li> <li>· Complexidade</li> <li>· Competitividade</li> </ul>
Características do desempenho organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Queda ou melhora recentes no desempenho</li> <li>· Níveis anteriores de desempenho</li> </ul>
Características da alta gerência da organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Fatores do histórico no trabalho</li> <li>· Aspectos de personalidade</li> <li>· Idade e educação</li> </ul>
Características da estratégia organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Estratégia Defensiva</li> <li>· Estratégia Prospectora</li> </ul>
Características da estrutura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Centralização</li> <li>· Padronização</li> <li>· Especialização</li> <li>· Interdependência</li> </ul>

Fonte: adaptado de Huber (1995, p. 220).

Os autores passaram a chamar os fatores de construtos, que na sequência são detalhados para maior compreensão.

- Características do ambiente organizacional - turbulência, complexidade e competitividade são características ambientais que comumente são sugeridas como determinantes da mudança organizacional;
- Características do desempenho organizacional – decréscimos ou melhoras recentes no desempenho das empresas frequentemente resultam em mudança organizacional, afinal, nada chama mais a atenção de um gerente do que diminuição do desempenho do negócio. Da mesma forma, o desempenho desejado é monitorado com precisão para que os possíveis *gap* sejam identificados e corrigidos. Já os níveis anteriores de desempenho têm forte correlação com a frequência com que a mudança ocorre;
- Características da alta gerência da organização – os gerentes criam algumas mudanças nas organizações e retardam outras, e muitas vezes isto é definido pelas suas responsabilidades atuais ou passadas. Os aspectos de personalidade podem ser definitivos no momento de encorajar ou de desencorajar a mudança. Por exemplo, alguns gerentes necessitam de reconhecimento ou precisam acreditar que controlam os eventos. E por fim, fatores demográficos como a idade

e educação parecem influenciar a forma como os gerentes reagem aos eventos que induzem à mudança;

- Características da estratégia organizacional – parece provável que a estratégia de uma organização afete a frequência da mudança dentro dela. Por exemplo, uma empresa que possua uma estratégia de lançar novos produtos com frequência, ou entrar em novos mercados, certamente terá uma alta frequência de mudança organizacional, desde que tal estratégia requer mudanças na organização dos processos, das pessoas, na alocação dos recursos e nos formatos. Em contraste com esta estratégia prospectora, uma organização mantém uma estratégia defensora operando com baixos custos de produção, dando início a mudança apenas raramente;
- Características da estrutura organizacional – um número de características estruturais pode servir para facilitar ou dificultar a mudança organizacional. Por exemplo, algumas pesquisas indicam que a tomada de decisão centralizada é positivamente associada com a frequência de mudanças administrativas e negativamente associada com a frequência de mudanças tecnológicas. Outro exemplo diz respeito aos processos de uma organização, que se forem altamente padronizados, será mais difícil mudá-los, do que se forem mais variados e menos formalizados. A especialização estrutural e a interdependência são também fatores que podem facilmente ser considerados como hipóteses, pois podem vir a afetar a frequência da mudança organizacional (HUBER, 1995, p. 217- 219).

Portanto, cada construto descrito acima pode atuar como facilitador ou dificultador de um, ou mais tipos específicos de mudança.

Outra proposta de um modelo contendo facilitadores da mudança proposto por Hronec (1994, p. 71) envolve: (a) comunicação; (b) treinamento; (c) recompensa e (d) benchmarking. Segundo o autor estes facilitadores auxiliam a empresa no desenvolvimento, implementação e utilização de novas medidas de desempenho e são utilizados para minimizar a intensidade e duração do processo de mudança ao longo da sua implementação (HRONEC, 1994).

### 2.4.3 Recursos organizacionais

A ideia de classificar recursos em uma organização já estava presente nos primeiros trabalhos da VBR. Por trás desse esforço estava a preocupação em entender os fundamentos do desempenho organizacional. Entretanto, esse tipo de classificação pode ser problemático, devido à heterogeneidade inerente aos diversos tipos de recursos. Penrose já apontava isso:

Por muitas razões, é possível olhar para amplas categorias de recursos, desconsiderando a falta de homogeneidade nos membros da categoria. Economistas usualmente reconhecem isso, afirmando que, por conveniência, os recursos podem ser agrupados sob três famílias: terra, trabalho e capital, mas apontando que a subdivisão dos recursos pode continuar enquanto isso for útil, e de acordo com os princípios que são mais aplicáveis ao problema em mãos (PENROSE, 1959).

A visão da empresa baseada em recursos analisa o crescimento das organizações como resultado de oportunidades externas e internas. O conjunto de recursos disponíveis, determinantes das oportunidades internas, apresenta uma perspectiva diferente da economia neoclássica. Os limites e as possibilidades dos recursos internos das organizações direcionam as mesmas para a procura constante pela otimização do emprego desses recursos, causando, conseqüentemente, desequilíbrios entre empresas e mercados. Esses desequilíbrios são os responsáveis pelas vantagens competitivas alcançadas pelas empresas através do desenvolvimento de capacidades únicas, novas habilidades gerenciais, ou ainda novos recursos. Essas capacidades estabelecem novos limites para a expansão da empresa em determinado período.

Na abordagem dos recursos da firma é possível visualizar a organização como uma entidade integrada por recursos e pessoas, capaz de sobreviver a seus fundadores, de crescer e se desenvolver através do tempo, e ainda ir além, sendo capaz de planejar não apenas suas atuais atividades, mas também planejar o seu futuro (PENROSE, 1959). A autora classificou os recursos de uma firma em físicos e humanos, os primeiros incluindo máquinas, equipamentos, insumos e outros bens materiais, e os segundos se referindo aos empregados de cada nível da firma.

A partir da década de 1980, e sob influência principalmente do livro de Porter, *Competitive Strategy*, a literatura e a prática na área de administração começam a

indicar o papel da análise das empresas na formulação de suas estratégias. De acordo com essa abordagem, um melhor ou pior desempenho dependeriam do posicionamento da organização frente às forças do ambiente. Retornos mais elevados são obtidos quando uma organização alcança uma posição de maior rentabilidade e explora melhor suas oportunidades. O foco é na busca de um posicionamento sustentável, e devem ser desenvolvidos recursos para que a empresa alcance o posicionamento concebido em suas estratégias (PORTER, 1980). Ao invés de olhar os recursos e desenvolver uma estratégia que permita torná-los rentáveis, a empresa deve procurar compreender o setor, identificar suas oportunidades, e, posteriormente, desenvolver ações e recursos para se apropriar dessas oportunidades. A vantagem competitiva seria derivada da exploração das oportunidades indicadas pelo próprio ambiente.

Outros autores entendiam as empresas como conjuntos de recursos tangíveis e intangíveis (MILLS *et al.*, 2002; WERNENFELT, 1984) ou a soma de competências e capacidades (PRAHALAD; HAMEL, 1990, 1995). Entretanto, não são todos os recursos e competências considerados estratégicos para uma organização. Os recursos e competências estratégicos são raros, difíceis de imitar e não são facilmente substituídos (BARNEY, 1991, 1997). Um recurso é um elemento importante para uma empresa, pois contribui para aumentar a sua competitividade de acordo com suas características (valioso, raro, difícil de ser imitado ou substituído), e que não pode ser repassado a outras empresas sem custos. Barney (1996) e Barney e Hesterly (1996) propõem a divisão dos recursos nas seguintes categorias: financeiros, físicos (localização geográfica, instalações); organizacionais (planejamento, controle) e humanos (experiência, treinamento, inteligência). Grant (1996) acrescenta à divisão acima mais duas categorias: reputação (associação da empresa com produtos de qualidade, confiança, reconhecimento de produto), e recursos tecnológicos (*software*, *hardware*, equipamentos e maquinários). Prahalad e Hamel (1990), afirmam ainda que o papel estratégico da empresa não é somente alocar seus recursos a fim de atingir objetivos, mas também gerir os processos que articulam esses recursos. Essa tarefa passa então a ser o elemento principal da alta administração na busca por uma vantagem competitiva sustentável. A avaliação permanente dos recursos disponíveis e a posterior análise das necessidades de aplicação dos mesmos em prol da estratégia atual e futura possibilitam a

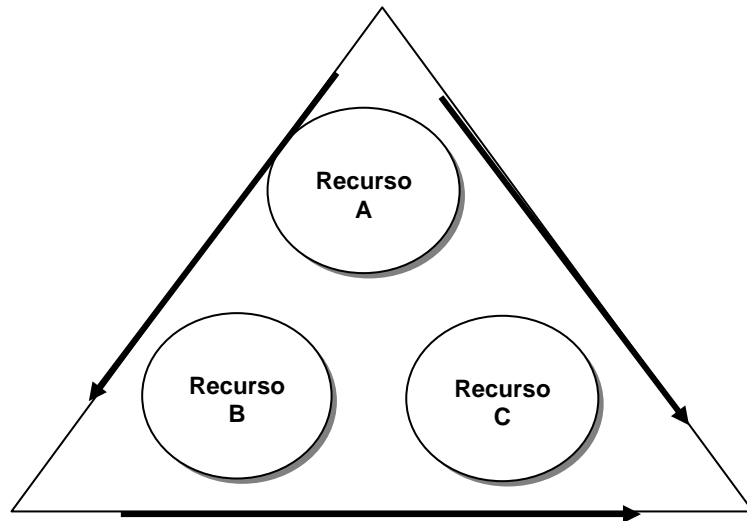
identificação de desequilíbrios existentes e garante a dinamicidade do processo (GRANT, 1991).

Uma reflexão também importante diz respeito à relação que há entre as competências organizacionais e as competências individuais, ou seja, as pessoas estão inseridas em todos os recursos, independentemente da forma como são classificados. Isso significa que estão inseridas na geração e sustentação das competências organizacionais, portanto, não podemos pensar nas competências individuais de forma genérica, mas sim atreladas às competências essenciais para a organização (MILLS *et al.*, 2002, p.13).

Um olhar atento sobre as competências organizacionais revela uma série de questionamentos sobre sua instituição, desenvolvimento e acompanhamento. Na abordagem dos recursos da firma, a distinção entre recursos e competências surge de forma peculiar, ou seja, recursos articulados entre si formam as competências organizacionais. Recursos e competências, entretanto, diferenciam-se quanto a seu impacto, abrangência e natureza. Para Mills *et al.* (2002), existem recursos e competências importantes para a organização por serem fontes de sustentação atual ou potencial da vantagem competitiva. E existem recursos e competências da organização que não apresentam nada de especial no momento presente. Todos, entretanto, são recursos e competências da organização, daí a importância de criar categorias distintas. Recuperando os conceitos tratados no capítulo 2.1, onde Mills *et al.* (2002), diferenciam as competências da organização em: competências essenciais, fundamentais para a sobrevivência da organização e centrais em sua estratégia; competências distintivas, reconhecidas pelos clientes como diferenciais em relação aos competidores e conferem à organização vantagens competitivas; competências das unidades de negócio, um pequeno número de atividades-chave (entre três e seis) esperadas pela organização; competências de suporte, atividades que servem de alicerce para outras atividades da organização; e a capacidade dinâmica, condição da organização de adaptar continuamente suas competências às exigências do ambiente (MILLS *et al.*, 2002, p. 13). Esta última categoria destaca o caráter dinâmico das competências, em contraposição a uma abordagem estática do tema, que não permitiria perceber os movimentos de aprendizagem como construtores deste importante componente organizacional (SANCHEZ, HEENE; THOMAS, 1996).

A competência é construída a partir de recursos e são os recursos que combinados podem configurar as competências. A Figura 5 ilustra essa ideia.

Figura 5 - Representação de uma Competência



Fonte: Mills *et al.* (2002, p.14).

Os limites de uma determinada atividade são representados pelo triângulo e os recursos que a compõem são os círculos. A forma como são articulados esses recursos, peculiar a cada organização, é representada pelas setas. Um modelo de gestão que apóia suas estratégias sobre uma base de recursos entende que esses recursos são definitivos para a implementação das referidas estratégias. Ou seja, um único recurso não é capaz de constituir uma competência.

Assim sendo, empresas que apresentam desempenhos diferenciados podem ser consideradas a partir dos tipos de recursos que controlam e de que formas realizam esse controle, ou seja, como utilizam esses recursos a fim de atingir seus objetivos estratégicos. (MILLS *et al.*, 2002). O Quadro 7 ilustra a categorização adotada nessa pesquisa. Optou-se pelo modelo de Mills *et al.* (2002) para a análise das competências, devido à amplitude de sua categorização (TAKAHASHI; FISCHER, 2009, p. 02).



Quadro 7 – Categorias de Recursos.

<b>Categorias de Recursos</b>	<b>Descrição</b>
Recursos tangíveis	Prédios, plantas, equipamentos, licenças exclusivas, posição geográfica, patentes, estoques.
Conhecimentos, habilidades e experiências	Conjunto de recursos tácitos não escritos que os possuidores muitas vezes não sabem que têm.
Sistemas e processos	Uma ampla gama de recursos na forma de sistemas organizacionais, como sistemas de recompensas, sistemas de processamento de pedidos, etc. Acontecem através de recursos tangíveis como computadores e documentos, mas necessitam de recursos intangíveis como conhecimento e experiência daqueles que os operam.
Recursos culturais e valores	Recursos do tipo intangível que muitas vezes estão fundamentados nos fundadores da empresa e dependem de eventos passados. Incluem a memória organizacional, valores, crenças, comportamentos.
Redes	Grupos de interesse que existem dentro da organização, relacionamento com fornecedores, clientes, autoridades legais ou conselhos. Reputação e marca, são incluídos aqui.
Recursos importantes para a mudança	Relacionados ao reconhecimento da necessidade de mudanças em um recurso ou mesmo em sua extinção.

Fonte: Mills *et al.* (2002, p. 20-21).

Os autores definem a medida de um recurso de acordo com seu valor, sustentabilidade e versatilidade e ainda, um recurso não pode ser visualizado separadamente, ao contrário, ele pode ser considerado, por exemplo, uma mistura de conhecimentos, sistemas e equipamentos, que é difícil de ser separada em definições puras. Portanto, os impactos causados a uma organização após a implantação de um modelo de gestão de pessoas por competência poderão ser considerados com base nos recursos tangíveis que ela possui, nos conhecimentos, habilidades e experiências que ela detém, nos sistemas e processos que utiliza, nos recursos culturais e valores que construiu, nas redes de relacionamento que dispõe e nos recursos importantes para a mudança (MILLS *et al.*, 2002, p. 20-21). Ainda para esse autor, as competências são entendidas "como variáveis, e não como atributos; não são como algo que as organizações têm ou não têm, mas algo que realizam em determinado nível". Nível esse avaliado pela concorrência. Se a atividade for realizada em nível inferior ao da maioria dos concorrentes, é de baixa competência, se desempenhada em nível superior, trata-se de atividade de alta competência. O Quadro 8 ilustra esse raciocínio.

Quadro 8 – Competência em Relação aos Competidores

<b>Performance da organização</b>	<b>Muito abaixo da média do setor</b>	<b>Abaixo da média do setor</b>	<b>Na média do setor</b>	<b>Igual ou melhor</b>	<b>Liderança inquestionável</b>
Força ou fraqueza	Fraqueza significativa	Fraqueza	Nem fraqueza, nem força	Força	Força significativa
Competência	Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta

Fonte: Mills *et al.* (2002, p. 10)

E finalmente, os autores propõem que o recurso é uma potencialidade, enquanto a competência é uma ação. Essa ideia também está presente no trabalho de Penrose (1959), quando distingue o estoque de recursos de uma empresa do fluxo de atividades ou serviços que provêm desses recursos.

O construto de Mills *et al.* (2002) compõe uma das categorias de análise desta pesquisa, onde será utilizado para identificar os impactos ocorridos sobre os recursos da organização após a implantação do modelo de gestão de pessoas por competências.

Os impactos da implantação do modelo de gestão de pessoas por competências serão considerados com base nos recursos organização. A partir da base teórica apresentada será descrita a metodologia da pesquisa no próximo capítulo.

#### **2.4.4 Impactos da mudança nos recursos organizacionais**

Uma suposição que se pode fazer ao iniciar um processo de mudança do qual trata este estudo, é o de que ao implantar um modelo de gestão por competências, tal processo pode ou não criar a legitimidade e a credibilidade necessárias para o sistema (DUTRA, 2004, p. 87). A efetividade da abordagem é relacionada diretamente aos padrões culturais e políticos, e à forma como é feita a intervenção na organização. A concepção do sistema deve ser coletiva e envolver todas as pessoas interessadas no processo, sendo esse envolvimento importante para que as alterações no sistema de gestão de pessoas sejam efetivas.

Essas preocupações acerca do envolvimento coletivo serão importantes no momento de repensar as trajetórias dos indivíduos e os critérios para sua

movimentação na organização. Portanto, as alterações nos padrões culturais e políticos da empresa precisam ser pensadas como certas (DUTRA, 2004).

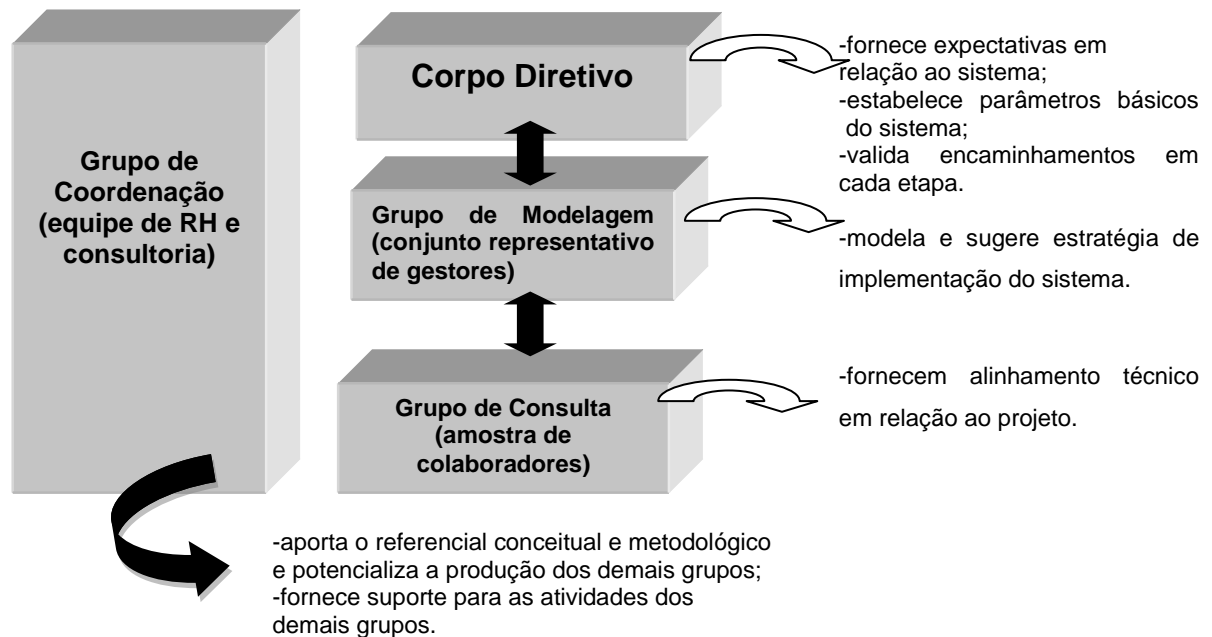
Outra questão de suma importância trata da característica dinâmica desse sistema, que precisa ajustar-se continuamente às necessidades das pessoas, assumindo configurações também dinâmicas. Isso remete a um aspecto essencial da implementação de sistemas de gestão de pessoas, a abordagem metodológica utilizada para sua concepção e implementação. Um sistema de gestão de pessoas é sempre pensado para atender às necessidades da empresa e das pessoas que com ela mantêm relação de trabalho, e ao conceber e implementar sistemas como este o que se apresenta à organização é uma proposta de transformação, gerando impactos transformacionais e caracterizando um processo de mudança. São transformações nos padrões de relacionamento, na estrutura de poder, nos padrões de mobilidade entre carreiras, nos critérios de valorização das pessoas e no posicionamento (DUTRA, 2004, p. 89).

Reafirmando que, de forma a minimizar os impactos sobre os recursos organizacionais, a concepção e a modelagem do sistema devem ser compartilhadas, e a disseminação e sustentação do sistema devem acontecer a partir de ampla discussão com a empresa.

Assim, com base em trabalhos anteriores de Rosa Maria Fischer (2002), Dutra (2004) propõe uma modelagem para intervenção em empresas, de forma a implementar sistemas de gestão de pessoas por competências que possam atender às seguintes questões:

- Definir o porquê da mudança, seus rumos, diretrizes e princípios;
- Definir quem serão os envolvidos, e em que momento, para definir o que deve ser mudado;
- Como a mudança deve ocorrer e com que envolvidos, em que momento e com que profundidade;
- Estabelecer um processo que permita não só a concepção de um sistema adequado, mas também sua renovação contínua;
- Estabelecer um sistema que mantenha a legitimidade junto à empresa e junto às pessoas (DUTRA, 2004, p. 93).

Figura 6 – Processo para Concepção e Implementação de Sistemas de Gestão de Pessoas



Fonte: Dutra (2004, p. 95).

A metodologia desenvolvida por Dutra (2004) com base em estudos anteriores faz uma distinção entre quatro grupos que atuam na concepção e implantação de sistemas de gestão de pessoas. Os conceitos estão articulados de forma a construir um sistema de gestão de pessoas adequado ao cenário competitivo atual. O primeiro **grupo é o de coordenação** e sua existência se fundamenta na necessidade de garantir ao sistema uma continuidade posterior à concepção e implantação. Ele é formado por pessoas externas e internas da empresa o que garante que estas sejam capacitadas a compreender o sistema e que a visão de ambas as partes seja considerada. O **corpo diretivo** é o responsável pelo suporte político ao sistema, sem o qual seu desenvolvimento fica comprometido. Além disso, a participação do corpo diretivo acontece em momentos de definição dos parâmetros do sistema, sua abrangência e resultados esperados. Já o **grupo de modelagem** deve garantir que o sistema parta das políticas e práticas da empresa e para isso o formato recomendado é o de *wokshops* para garantir a qualidade da produção e otimizar o tempo dos participantes. O **grupo de consulta** é responsável por estabelecer um fluxo de informações contínuo e processos de comunicação com todas as partes envolvidas. Sua existência é

fundamental se compreendida a importância da disseminação de todas as vantagens que o sistema agrega para todas as partes envolvidas (DUTRA, 2004).

A metodologia exposta acima será apresentada novamente quando for tratado do caso da Gráfica e Editora Posigraf, e nessa oportunidade será abordada forma como foi utilizada para implantação do modelo de gestão de pessoas da empresa. A seguir será apresentada a metodologia desta pesquisa.

### **3. METODOLOGIA**

Nessa seção apresenta-se a metodologia a ser utilizada na pesquisa, na forma como segue: (a) especificação do problema de pesquisa e perguntas de pesquisa; (b) modelo conceitual a ser utilizado no estudo; (c) definição das categorias analíticas a serem utilizadas no estudo; (d) delimitação e design da pesquisa; (e) Limitações do estudo.

#### **3.1. ESPECIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS DE PESQUISA**

Esse estudo teve como objetivo analisar os possíveis impactos da implantação de um modelo de gestão de pessoas por competências na Gráfica e Editora Posigraf S.A. em Curitiba – PR.

##### **3.1.1 Perguntas de pesquisa**

Baseando-se no problema de pesquisa e no objetivo do estudo foram elaboradas as seguintes perguntas de pesquisa:

- Quais foram os eventos que conduziram à decisão de adoção de um processo de gestão de pessoas por competências e sua concepção na Gráfica e Editora Posigraf?
- De que forma ocorreu o processo de implantação da primeira etapa do modelo de gestão de pessoas por competências na Gráfica e Editora Posigraf?
- Que fatores facilitaram e/ou dificultaram implantação do modelo de gestão de pessoas adotado?
- Quais foram os impactos nos recursos organizacionais após a primeira etapa da implantação do modelo de gestão de pessoas por competências na Gráfica e Editora Posigraf?

### 3.2. MODELO CONCEITUAL UTILIZADO NO ESTUDO

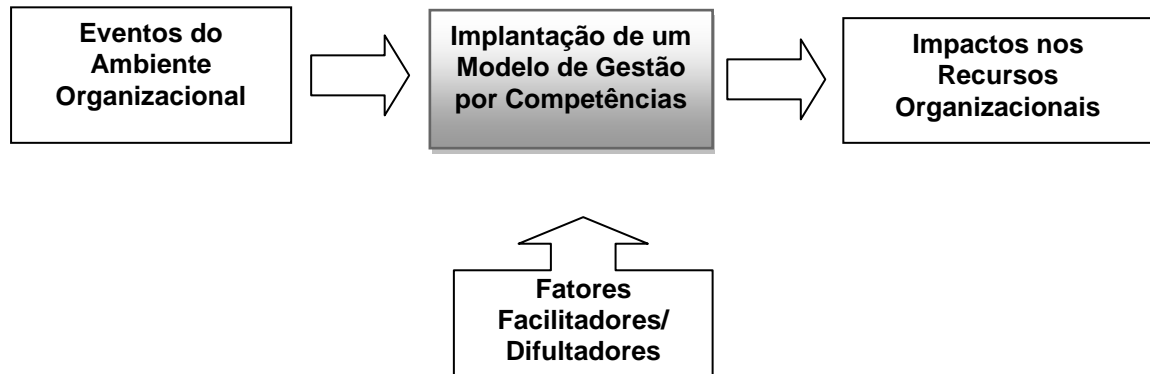
Para cumprir o objetivo de identificar os possíveis impactos da implantação de um modelo de gestão de pessoas por competências na Gráfica e Editora Posigraf S.A. em Curitiba utilizou-se como referência a categorização de recursos elaborada por Mills *et al.* (2002) devido à sua amplitude. As categorias apropriadas para a identificação dos recursos são: tangíveis; conhecimentos, habilidades e experiências; sistemas e procedimentos; culturais e de valores; *networks*; e recursos importantes para a mudança. Somente a mudança implica uma nova forma de articulação dos recursos organizacionais (MILLS *et al.*, 2002), mudança essa que nesse estudo adquire uma perspectiva definitiva na análise. A mudança, como já mencionado em seção anterior, pode ocorrer simplesmente por requerer das pessoas novas formas de pensar, agir, se relacionar, enfim, desloca o indivíduo de sua posição de conforto. A decisão da organização pela implantação do novo modelo de gestão de pessoas é, em essência, um processo de mudança profunda no funcionamento dos seus sistemas e processos internos, bem como da forma de pensar das pessoas e de suas atividades dentro desses si temas e processos.

Com base nos conceitos encontrados na literatura sobre competências, organizacionais e individuais, e revisão acerca dos modelos de gestão por competências, buscou-se um modelo conceitual que abarcasse todas as dimensões propostas na pesquisa. São elas:

- Os eventos do Ambiente organizacional
- A implantação de um modelo de gestão por competências;
- Os fatores facilitadores/dificultadores da implantação;
- Os impactos resultantes da implantação.

O pressuposto que norteia o estudo é o de que frente a um ambiente complexo e dinâmico a organização se depara frente à necessidade de encontrar uma forma de gestão que alcance e mantenha uma situação de competitividade. Para alcançar esse intento o estudo se fundamenta na abordagem da VBR – Visão Baseada em Recursos para identificar os impactos causados na implantação do modelo de gestão por competências.

Figura 7 – Mapa Conceitual da Pesquisa



Fonte: elaborado pela autora com base na literatura.

O mapa conceitual pressupõe que alguns eventos organizacionais conduziram a decisão pela implantação do novo modelo de gestão (ZARIFIAN, 2001, 2003), e que determinados fatores facilitaram o processo de mudança, enquanto outros o dificultaram (HUBER, 1995) resultando em determinados impactos nos recursos organizacionais (MILLS *et al.*, 2002).

A partir dos conceitos assumidos, o próximo item define as principais categorias analíticas do modelo proposto, com base no estudo da literatura.

### 3.2.1 Definição constitutiva e operacional das categorias

A definição constitutiva é a definição de um termo teoricamente, ou seja, são as definições conceituais encontradas na bibliografia (GIL, 1994). Para Triviños (1987), as definições constitutivas nem sempre são suficientes para esclarecer como operacionalizar as variáveis e por isso são necessárias as definições operacionais. Para o primeiro autor, operacionalizar conceitos ou variáveis significa torná-los passíveis de observação e de mensuração (GIL, 1994).

#### Evento

DC: Evento é uma forma de imprevisto que parte dos problemas causados pelo ambiente, o que mobiliza a atividade de inovação, e que faz parte da vida de uma organização atenta ao seu ambiente (ZARIFIAN, 2001). Essa noção, de evento, incorporada ao conceito de competência, configura o caráter dinâmico com o qual as



organizações interagem e buscam melhores resultados, sendo que essa configuração permeia todos os níveis das competências na organização.

DO: A identificação de eventos relevantes será feita por meio de entrevistas realizadas com os gestores da organização, e serão considerados quando os gestores mencionarem sua existência.

### **Gestão de pessoas por Competências**

DC: A gestão baseada em competências fundamenta toda a construção nas competências da organização e das pessoas como uma forma de equilibrar seus recursos aos seus objetivos estratégicos. A gestão de uma organização, baseada nas suas competências, é capaz de articular sua estratégia e sua arquitetura organizacional à maneira de gerir pessoas, permitindo assim relacionar de forma direta e concreta a contribuição de cada indivíduo ao desenvolvimento e ao sucesso da empresa ou negócio (DUTRA, 2001).

DO: a forma como ocorreu o processo de implantação do modelo de gestão de pessoas foi identificada pelas etapas, por meio das entrevistas com os líderes da organização, especificamente os gerentes e coordenadores, bem como de entrevista com o consultor responsável pelo processo de implantação do modelo.

### **Fatores facilitadores/dificultadores da implantação de um processo de mudança**

DC: Os fatores facilitadores/dificultadores da implantação de um processo de mudança são características do ambiente organizacional, do desempenho organizacional, bem como características da alta gerência, da estratégia da organização e da estrutura que ela adota (HUBER, 1995).

DO: Os fatores facilitadores/dificultadores serão identificados por meio de pesquisa documental e entrevistas com os gestores (gerentes, coordenadores e supervisores) com base nas categorias descritas por Huber (1995, p. 215).

### **Impactos da mudança nos recursos organizacionais**

DC: A avaliação permanente dos recursos disponíveis e a posterior análise das necessidades de aplicação dos mesmos em prol da estratégia atual e futura possibilitam a identificação de desequilíbrios existentes e garante a dinamicidade do

processo (GRANT, 1991). Enfim, é a articulação de recursos organizacionais, de uma forma peculiar, que garante a existência de uma determinada competência (MILLS *et al.*, 2002).

DO: Os impactos da implantação do modelo de gestão por competências, enquanto processo de mudança, na organização selecionada para o estudo serão analisados por categoria de recursos conforme a tipologia adotada de Mills *et al.* (2002), citada no Quadro 5, por meio de entrevistas com os gestores.

### **3.2.2 Definição de outros termos relevantes**

#### **Competência Individual**

Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 21).

As competências individuais incorporam um conjunto de capacidades (conhecimentos, habilidades, atitudes e valores) que um indivíduo mobiliza e aplica em um contexto profissional concreto de forma a agregar valor para a empresa na forma de entregas (DUTRA, 2004).

#### **Competência Organizacional**

São competências coletivas, que aparecem sob a forma de processos de produção e/ou atendimento, nos quais estão incorporados conhecimentos tácitos e explícitos, sistemas e procedimentos de trabalho, entre outros elementos menos visíveis como princípios, valores e culturas dominantes na organização. Estas competências estariam presentes em todas as áreas da organização, em formas e intensidades diferentes (RUAS *et al.*, 2005).

#### **Gestão de Pessoas**

Gestão de pessoas é a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho (FISCHER, R. M., 2002).

#### **Mudança organizacional**

Qualquer alteração, planejada ou não, em competências que caracterizam a

organização como um todo – finalidade básica, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação da organização com o ambiente – decorrentes de fatores internos e/ou externos à organização, que traz alguma consequência, positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência (NEIVA, 2004, p. 23).

### 3.3 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada com o propósito de analisar a primeira etapa da implantação do modelo de gestão de pessoas por competências na Gráfica e Editora Posigraf S.A. em Curitiba - PR, seus aspectos facilitadores e dificultadores da mudança, bem como os impactos causados a organização.

#### 3.3.1 Delineamento de pesquisa

A pesquisa nas ciências sociais tem sido marcada ao longo dos anos por estudos que valorizam a adoção de métodos quantitativos na descrição e explicação dos fenômenos de seu interesse. Outra forma de abordagem, que veio se instalando aos poucos e se afirmando como uma frutífera possibilidade de investigação para as ciências sociais será utilizada nessa pesquisa, a qualitativa. Embora nas duas abordagens – quantitativa e qualitativa – a pesquisa se caracteriza como um esforço cuidadoso para a descoberta de novas informações ou relações e para a verificação e ampliação do conhecimento existente, o caminho seguido nessa busca pode possuir contornos distintos (GODOY, 1995a, p. 58).

A pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995a, p. 58).

Os sujeitos foram observados em seu contexto, de forma não intervencionista, e tais observações são relatadas em linguagem não técnica, por meio de palavras e conceitos familiares que possibilitam a compreensão do fenômeno minimizando o papel das pressuposições admitidas *a priori*. Do ponto de vista metodológico, a

melhor maneira de se captar a realidade é aquela que possibilita ao pesquisador **colocar-se no papel do outro**, vendo o mundo pela visão dos pesquisados.

Embora haja muita diversidade entre os trabalhos denominados qualitativos, segundo Godoy (1995a, p. 62) alguns aspectos essenciais identificam os estudos desse tipo:

- A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental. Nessa abordagem valoriza-se o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada. O pesquisador deve aprender a usar sua própria pessoa como o instrumento mais confiável de observação, seleção, análise e interpretação dos dados coletados.
- A pesquisa qualitativa é descritiva. Rejeitando a expressão quantitativa, numérica, os dados coletados aparecem sob a forma de transcrições de entrevistas, anotações de campo, fotografias, videoteipes, desenhos e vários tipos de documentos. O ambiente e as pessoas nele inseridas devem ser olhados holisticamente: não são reduzidos a variáveis, mas observados como um todo. Os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados ou produto. Não é possível compreender o comportamento humano sem a compreensão do quadro referencial (estrutura) dentro do qual os indivíduos interpretam seus pensamentos, sentimentos e ações.
- O significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida é a preocupação essencial do investigador. Os pesquisadores qualitativos tentam compreender os fenômenos que estão estudando a partir da perspectiva dos participantes. Considerando todos os pontos de vista como importantes, este tipo de pesquisa esclarece o dinamismo interno das situações, frequentemente invisível para observadores externos.
- Os pesquisadores qualitativos utilizam o enfoque indutivo na análise de seus dados. Partem de questões ou focos de interesse amplos, que vão se tornando mais diretos e específicos no transcorrer da investigação. (GODOY, 1995a, p. 63).

Enfim, quando estamos lidando com problemas pouco conhecidos e a pesquisa é de cunho exploratório, este tipo de investigação parece ser o mais adequado. Quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível que

uma análise qualitativa seja a mais indicada, (GODOY, 1995a). Ainda quando a preocupação recai sobre a compreensão da teia de relações sociais e culturais que se estabelecem no interior das organizações, o trabalho qualitativo pode oferecer interessantes e relevantes dados.

Portanto, a abordagem adotada nessa pesquisa é a qualitativa e descritiva, considerando a relação dinâmica que existe entre o mundo real e o indivíduo caracterizando um vínculo inseparável entre o mundo objetivo e o subjetivo que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave (GIL, 1999).

O aspecto central da pesquisa é a realização de entrevistas com intuito de se buscar as percepções e as experiências dos participantes, no caso, os gestores da Gráfica e Editora Posigraf. A pesquisa qualitativa faz surgir a teoria durante a própria pesquisa e isso ocorre através da interação contínua entre a coleta e a análise de dados. Para Chizzotti (2006):

O termo qualitativo implica uma partilha densa com pessoas, fatos e locais que constituem objetos de pesquisa, para extrair desse convívio significados visíveis e latentes que somente são perceptíveis através de uma atenção sensível (CHIZZOTTI, 2006, p. 94).

Partindo de questões amplas que vão se aclarando no decorrer da investigação, o estudo qualitativo pode ser conduzido através de diferentes caminhos. O estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. É o formato de estudo que visa o exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular (GODOY, 1995a). O estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões **como** e **por que** certos fenômenos acontecem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real.

[...] No estudo de caso o pesquisador geralmente utiliza uma variedade de dados coletados em diferentes momentos, por meio de variadas fontes de

informações. Tem como técnicas fundamentais de pesquisa a observação e a entrevista. Produz relatórios que apresentam um estilo mais informal, narrativo, ilustrado com citações, exemplos e descrições fornecidos pelos sujeitos (GODOY, 1995b, p. 26).

A estratégia de pesquisa escolhida foi o estudo de caso, pois envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita um amplo e detalhado conhecimento (GIL, 1991). Utiliza-se o estudo de caso em muitas situações para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados (YIN, 2005). Ainda segundo esse autor, é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos sobre os quais não se pode manipular comportamento relevantes. O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que “usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas das pessoas neles envolvidas” (YIN, 2005, p. 26).

O poder diferenciador do estudo de caso é sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações – além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional (YIN, 2005, p. 27).

O estudo de caso é uma investigação empírica sobre um fenômeno, dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Evidencia-se como um tipo de pesquisa que tem sempre um cunho descritivo, além disso, em algumas situações, como na observação participante, pode ocorrer manipulação informal (YIN, 2005, p. 27). Segundo esse mesmo autor, o estudo de caso pode ser entendido como uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados. Pode incluir tanto estudos de caso único quanto de múltiplos, assim como abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa (YIN, 2005). Neste caso, trata-se de um estudo de caso único na Gráfica e Editora Posigraf em Curitiba, PR. Esta organização foi escolhida pelo critério de acessibilidade da autora e de disponibilidade da empresa.

O presente estudo pode ser caracterizado como descritivo, pois pretende descrever as características de determinado fenômeno ou o delineamento de

relações entre variáveis. Envolveu o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: entrevistas, observação sistemática não participante e pesquisa documental.

A pesquisa assume uma perspectiva temporal de aproximação longitudinal com corte transversal. Transversal porque os dados serão coletados apenas uma vez, em um período de tempo curto, antes de serem analisados e relatados, e aproximação longitudinal porque alguns dados serão relativos a situações passadas (CRESWELL, 2007).

A escolha fundamenta-se nos critérios de acessibilidade da autora e disponibilidade da empresa, e na observação não participante da pesquisadora no processo de implantação do modelo de gestão de pessoas por competências. A observação tem um papel essencial no estudo de caso, pois quando observamos estamos procurando apreender aparências, eventos e/ou comportamentos (GODOY, 1995b, p. 27). A observação pode ser de caráter participante ou não participante. Quando o observador atua apenas como espectador atento, o que se tem é a observação não participante, onde o investigador procura ver e registrar o máximo de ocorrências que interessam ao seu trabalho. Na observação participante o observador deixa de ser o espectador do fato que está sendo estudado para se colocar na posição dos outros elementos envolvidos no fenômeno em questão.

O nível de análise adotado no estudo foi o organizacional para possibilitar a identificação dos eventos organizacionais que conduziram à mudança, os fatores facilitadores e inibidores do processo de implantação e os impactos da implantação do modelo de gestão de pessoas por competências sobre os recursos organizacionais. A unidade de análise é individual, composta pelos gestores da empresa (gerentes e supervisores).

A participação da pesquisadora ocorreu nos workshops de validação das competências organizacionais e individuais e nos workshops de divulgação do novo modelo a todos os gestores, momento onde ocorreu o treinamento dos gestores na ferramenta de avaliação das competências. A pesquisadora também participou do processo de operacionalização da aplicação da ferramenta de avaliação das competências em 2009, e isso ocorreu antes desta pesquisa ter início. Cabe salientar que a pesquisadora, mesmo atuando como observadora não participante, manteve uma perspectiva da totalidade, com vistas a manter claros seus focos de interesse.

### 3.3.2 Escolha do caso

A organização escolhida para a realização da pesquisa é a Gráfica e Editora Posigraf. A escolha se fundamenta no fato de a empresa estar passando pelo processo de implantação do modelo de gestão de pessoas por competências desde outubro de 2009. A fase de análise da organização objeto dessa pesquisa iniciou no momento em que a empresa decidiu pela utilização, construção e implantação desse modelo de gestão de pessoas em 2009, até o momento de aplicação das avaliações de competências sobre os gestores e seus respectivos resultados em 2010. Em um primeiro momento, o novo modelo de gestão abrangeu apenas os gestores, e posteriormente ele será ampliado para toda a organização. A escolha também se fundamenta no fato de ter havido a participação profissional da pesquisadora em 2009, onde houve o acompanhamento do processo de construção e validação das competências de liderança na organização.

Foram agendadas quatorze entrevistas com gestores da Organização estudada, no período compreendido entre os dias 23/05/2011 e 02/07/2011, abrangendo apenas gerentes e supervisores. Seis das entrevistas não foram realizadas, cinco devido aos gestores em questão terem iniciado suas atividades na empresa recentemente, portanto não tiveram a oportunidade de acompanhar a primeira etapa do processo de implantação do novo modelo de gestão, e uma delas pelo fato do gestor não responder a entrevista até o fim, ou seja, precisou ausentar-se por motivo de urgência e não conseguiu retornar para finalizar a entrevista. Portanto, no total, foram finalizadas e analisadas oito entrevistas. Apenas foram convocados para as entrevistas os gerentes e supervisores, pois foram esses níveis organizacionais que participaram da primeira etapa de implantação do modelo de gestão de pessoas por competências. Outro dado relevante diz respeito à duração das entrevistas com os gestores, que variaram entre: a de menor duração, com 29 minutos, e a de maior duração com 1 hora e 29 minutos. A média de duração, portanto, foi de 57 minutos.

Infelizmente não foi possível aplicar a entrevista em todos os gestores atuantes à época da realização do estudo, que totalizavam dezoito pessoas, entre gerentes e supervisores. A dificuldade de se encontrar espaço nas suas agendas foi



o fator determinante, principalmente quando se tratava de um profissional em cargo de gerência, mesmo que a pesquisadora demonstrasse total disponibilidade de horário e datas.

Apesar dessas dificuldades, os gestores que participaram das entrevistas o fizeram com total abertura, demonstrando muita disponibilidade em responder aos questionamentos feitos pela pesquisadora, o que contribuiu sobremaneira para os bons resultados alcançados nas mesmas. O fato de participarem apenas gerentes e supervisores foi também determinante para o alcance de bons resultados nas entrevistas, pois o entendimento conceitual do modelo era suficiente para garantir o fluxo das perguntas e respostas.

Finalmente, foi realizada entrevista com o consultor que conduziu o processo de implantação, oportunizando a inclusão de questões importantes relacionadas à visão externa daquele que proporcionou o aporte conceitual à organização.

O perfil dos gestores entrevistados pode ser visualizado no Quadro 9.

Quadro 9 – Perfil dos Convocados para Entrevista

Entrevistado	Escolaridade	Cargo
GESTOR 1	Pós-graduação	Supervisão
GESTOR 2	Pós-graduação	Supervisão
GESTOR 3	Ensino superior	Gerência
GESTOR 4	Pós-graduação	Supervisão
GESTOR 5	Ensino superior	Supervisão
GESTOR 6	Pós-graduação	Gerência
GESTOR 7	Pós-graduação	Supervisão
GESTOR 8	Pós-graduação	Supervisão
GESTOR 9	Pós-graduação	Supervisão
GESTOR 10	Ensino médio	Supervisão
GESTOR 11	Pós-graduação	Supervisão
GESTOR 12	Ensino superior	Gerência
GESTOR 13	Ensino superior	Supervisão
GESTOR 14	Ensino superior	Supervisão

Fonte: entrevistas com os gestores da organização.

A pesquisadora conseguiu abranger uma amostra interessante de gestores e pode-se considerar interessante também a composição de suas áreas de atuação. Participou da amostra desde o setor mais básico da organização, como o setor de

impressão, até aqueles considerados estratégicos como Desenvolvimento e Editorial.

Foram excluídos os gestores 1, 3, 6, 9 e 11, devido a não participação na implantação do modelo, e o gestor 13, por não finalizar sua entrevista, conforme explicado anteriormente. Portanto, os gestores efetivamente entrevistados constam no Quadro 10.

Quadro 10– Perfil dos Entrevistados

Entrevistado	Escolaridade	Cargo
GESTOR 2 (G1)	Pós-graduação	Supervisão
GESTOR 4 (G2)	Pós-graduação	Supervisão
GESTOR 5 (G3)	Ensino superior	Supervisão
GESTOR 7 (G4)	Pós-graduação	Supervisão
GESTOR 8 (G5)	Pós-graduação	Supervisão
GESTOR 10 (G6)	Ensino médio	Supervisão
GESTOR 12 (G7)	Ensino superior	Gerência
GESTOR 14 (G8)	Ensino superior	Supervisão

Fonte: entrevistas com os gestores da organização.

No decorrer da análise dos dados, os gestores entrevistados serão identificados na seqüência de G1 a G8 para facilitar o entendimento.

### 3.3.3 Dados: fonte, coleta, tratamento e análise

Por se tratar de um estudo de caso qualitativo e descritivo, os dados foram coletados em diversas fontes, o que exige planejamento e preparação (YIN, 2005).

Neste trabalho os dados primários e secundários foram coletados considerando: pesquisa documental, observação não participante, e entrevistas. Os documentos são considerados **primários** quando produzidos por pessoas que vivenciaram diretamente o evento que está sendo estudado, e, **secundários** quando coletados por pessoas que não estavam presentes por ocasião da sua ocorrência (GODOY, 1995b, p. 22).

A pesquisadora, além de fazer uso de documentos optou por um caso que foi estudado em profundidade. Na análise, a pesquisadora buscou compreender as

características, estruturas e/ou modelos que estão por trás dos fragmentos de mensagens tomados em consideração.

[...] Qualquer comunicação que veicule um conjunto de significações de um emissor para um receptor pode, em princípio, ser decifrada pelas técnicas de análise de conteúdo, ela parte do pressuposto de que, por trás do discurso aparente, simbólico e polissêmico, esconde-se um sentido que convém desvendar (GODOY, 1995b, p. 23).

O esforço do analista é então duplo: entender o sentido da comunicação como se fosse o receptor normal, e, principalmente, desviar o olhar, buscando outra significação, outra mensagem, passível de se enxergar por meio ou ao lado da primeira (GODOY, 1995b, p. 23).

Foram utilizadas fontes primárias, a saber: slides utilizados nas reuniões de validação das competências organizacionais e individuais, slides utilizados nos workshops de implantação do modelo de gestão de pessoas por competência, documento contendo o “jogo de competências” utilizado na fase anterior a aplicação da avaliação simulada, lista dos avaliadores selecionados para realização das avaliações simuladas das competências, avaliações simuladas das competências, “[...] para uma análise do processo de avaliação de desempenho de uma empresa, o exame dos formulários utilizados pode ser muito útil” (GODOY, 1995b, p. 23), planilhas de tabulação das avaliações simuladas das competências, resultados das avaliações simuladas das competências, documento contendo as observações dos gestores sobre as avaliações simuladas das competências e manual de desenvolvimento e avaliação de competências.

Além disso, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os gestores da empresa. Do ponto de vista metodológico, é possível observar a aceitação da entrevista como uma estratégia fundamental da investigação qualitativa (GODOY, 1995a, p. 61). A experiência vivenciada durante a implantação do modelo na organização ofereceu aspectos relativos à observação não-participante do local e dos entrevistados o que propiciou apreender aparências, eventos e/ou comportamentos (GODOY, 2006).

A participação da pesquisadora como observadora não participante ocorreu nos workshops de validação das competências individuais. Nesses eventos participavam o grupo de modelagem, responsável por modelar e sugerir estratégias de implementação do sistema, e o consultor externo. Esse sistema será detalhado no capítulo cinco.

Segundo Godoy (1995b, p. 24), a utilização de análise de conteúdo prevê três fases fundamentais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. A pré-análise pode ser identificada como uma fase de organização. Nela se estabeleceu um esquema de trabalho com procedimentos bem definidos, embora flexíveis. A segunda fase, de exploração do material, nada mais é do que o cumprimento das decisões tomadas anteriormente. Cabe ao pesquisador ler os documentos selecionados, adotando procedimentos de codificação, classificação e categorização. Assim, num movimento contínuo da teoria para os dados e vice-versa, as categorias vão se tornando cada vez mais claras e apropriadas aos propósitos do estudo. A terceira fase do processo de análise do conteúdo é denominada tratamento dos resultados e interpretação. O pesquisador condensa os resultados em busca de padrões, tendências ou relações implícitas. Esta interpretação deve ir além do conteúdo manifesto dos documentos, pois interessa ao pesquisador o conteúdo latente, o sentido que se encontra por trás do imediatamente apreendido.

[...] é importante ressaltar que a análise documental pode ser utilizada também como uma técnica complementar, validando e aprofundando dados obtidos por meio de entrevistas, questionários e observação (GODOY, 1995b, p. 25).

O momento da análise dos dados é um processo complexo que envolve retrocessos entre dados pouco concretos e conceitos abstratos, entre raciocínio indutivo e dedutivo, entre descrição e interpretação. São significados ou entendimentos que constituem as constatações de um estudo. As unidades de análise podem variar: alguns pesquisadores escolhem a palavra, outros optam pelas sentenças, parágrafos, e até mesmo o texto. A forma de tratar tais unidades também se diferencia, alguns contam as palavras ou expressões, outros procuram desenvolver a análise da estrutura lógica do texto ou de suas partes, ou ainda, concentram sua atenção em temáticas determinadas.

Nessa pesquisa, cada incidente identificado foi discutido em relação ao seu impacto, às circunstâncias que o precederam e aos seus efeitos na percepção individual do sujeito e no seu trabalho (GODOY, 1995c, p. 69). Na análise dos conteúdos das transcrições, procurou-se identificar os temas comuns, comparados com o objetivo de identificar similaridades e diferenças nas respostas dos gestores entrevistados. A discussão do plano de análise dos dados deve ter diversos

componentes, pois consiste em uma extração dos sentidos de textos e imagens (CRESWELL, 2007, p. 194). Envolve preparar os dados para análise, conduzir análises diferentes, aprofundar-se cada vez mais no entendimento dos dados, fazer representação dos dados e fazer uma interpretação do significado mais amplo dos dados. Segundo Creswell (2007, p. 195-199), os passos utilizados na análise e interpretação de dados em estudos qualitativos são os seguintes:

- **Passo 1 – Organizar e preparar os dados para análise**, o que envolve transcrever entrevistas, fazer leitura ótica de material, digitar notas de campo ou classificar e organizar os dados em diferentes tipos, dependendo das fontes de informações;
- **Passo 2 – Ler todos os dados**, onde um primeiro passo geral é obter um *sentido geral* das informações e refletir sobre seu sentido global. Que ideias gerais os participantes expõem? Qual é o tom dessas ideias? Qual é a impressão geral sobre profundidade, credibilidade e uso das informações? Algumas vezes, os pesquisadores qualitativos fazem anotações nas margens ou começam a registrar considerações gerais sobre os dados nesse estágio;
- **Passo 3 – começar a análise detalhada com um processo de codificação**, que é o processo de organizar materiais em **grupos** antes de dar algum sentido a esses **grupos**. Isso envolve tomar dados em textos ou imagens, segmentar as frases (ou parágrafos) ou imagens em categorias e rotular essas categorias com um termo, geralmente baseada na linguagem real do participante (conhecido com *in vivo*);
- **Passo 4 – Usar o processo de codificação para gerar uma descrição do cenário ou das pessoas além das categorias ou dos temas para análise**, o que envolve fornecimento de informações detalhadas sobre pessoas, locais ou fatos em um cenário. Os pesquisadores podem gerar códigos para essa descrição. Essa análise é útil na elaboração de descrições detalhadas para estudos de caso, etnografias e projetos de pesquisa narrativa. Depois, usa-se uma codificação para gerar um pequeno número de temas ou categorias, talvez de 5 a 7 categorias para um estudo de pesquisa. Esses temas são os que aparecem como principais resultados nos estudos qualitativos e são expressos sob cabeçalhos separados nas seções de resultado dos estudos. Eles devem mostrar perspectivas múltiplas das pessoas e ser fundamentados por citações diversas e evidências específicas;
- **Passo 5 – Prever como a descrição e os temas serão representados na narrativa qualitativa**, onde o método mais popular é usar uma passagem narrativa para

transmitir os resultados da análise. Pode ser uma discussão que mencione uma cronologia dos fatos, a discussão detalhada de diversos temas (completa, com subtemas, ilustrações específicas, perspectivas múltiplas das pessoas e citações) ou uma discussão com temas interconectados. Muitos pesquisadores qualitativos também usam elementos visuais, figuras ou tabelas como complemento para as discussões;

· **Passo 6 – um passo final na análise de dados envolve fazer uma interpretação ou extrair significado dos dados**, ou seja, **quais foram as lições aprendidas**, e se captura a essência dessa ideia. Essas lições podem ser a interpretação pessoal do pesquisador, expressa no entendimento individual que o investigador traz para o estudo a partir de sua própria cultura, sua história e suas experiências. Também pode ser um significado derivado de uma comparação de resultados com informações extraídas da literatura ou de teorias existentes. Dessa forma, os resultados confirmam informações passadas ou divergem delas. Isso também pode sugerir novas questões que precisam ser respondidas, questões levantadas por dados e análises que o investigador não previu no começo do estudo. (CRESWELL, 2007, p. 195-199).

O estudo de caso representa uma estratégia para pesquisa empírica empregada para a investigação de um fenômeno contemporâneo, em seu contexto real, possibilitando a explicação de ligações causais de situações singulares. As chances de sucesso de uma pesquisa baseada no estudo de caso aumentam significativamente tanto quanto seu design for bem feito. Ou seja, a constituição de uma pergunta clara e objetiva, proposições orientadoras para o estudo, definição de unidades de análise e definição de critérios de interpretação dos **achados** alinhados com o referencial teórico (YIN, 2005).

A validade do constructo e as definições conceituais e operacionais dos principais termos e variáveis do estudo definiram o que se pretendia estudar. Para alcançar a validação desse constructo, o cuidado com os aspectos internos e externos foram tomados. A validade interna, ou seja, o estabelecimento de relações causais que explicaram por que determinadas condições levaram a outras situações (efeitos), ou seja, o teste da coerência interna entre as proposições iniciais, desenvolvimento e resultados encontrados. A validade externa, que estabeleceu o campo sobre os quais os resultados podem ser generalizados, que representou o

teste de coerência entre os resultados do estudo e resultados de outras investigações semelhantes. E finalmente, a confiabilidade, que procurou demonstrar que o estudo pode ser replicado. Neste caso, o protocolo do estudo de caso e a base de dados do estudo são fundamentais para os testes de confiabilidade. O protocolo é, portanto, uma estratégia que prevê os procedimentos e regras a serem seguidos. A função do protocolo é servir como guia ao investigador, aumentando assim a confiabilidade da pesquisa. O protocolo deve conter os seguintes elementos: a informação sumária sobre o referencial teórico que sustenta o estudo e o documento que informa aos entrevistados quais são os objetivos da pesquisa, e suas questões orientadoras iniciais (YIN, 2005).

### 3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Algumas limitações que ocorreram durante o processo: a primeira diz respeito à dificuldade de acesso aos entrevistados pelo fato de todos eles ocuparem posições de liderança na organização. A segunda, o questionário aplicado na organização, sujeito ao viés dos respondentes. A terceira, a interpretação da pesquisadora e sua subjetividade. E por último, a escolha de um estudo de caso único, o que impossibilita a generalização estatística, mas não analítica, dos resultados (YIN, 2005).

Para tratar dessas limitações a pesquisadora, primeiro, disponibilizou seu tempo sem qualquer restrição de data ou horário. Segundo, participou dos workshops de validação das competências, junto aos gestores e consultoria externa, bem como do processo de operacionalização da aplicação da ferramenta de avaliação das competências, o que potencializou sua percepção dos fenômenos de interesse. Terceiro, procurou manter uma perspectiva da totalidade bem como isenção de opinião pessoal no momento da análise. E finalmente, mesmo em se tratando de um estudo de caso único, a composição da amostra de gestores contemplou áreas de atuação diversas, desde o setor mais básico da organização, como o setor de Manutenção Industrial, até aqueles considerados estratégicos como de TI, Desenvolvimento e Editorial.

## 4. CONTEXTUALIZAÇÃO

#### 4.1 DESENVOLVIMENTO DO SETOR

A história da indústria gráfica no Brasil se mistura com a história do país, que teve sua primeira gráfica aberta em 1808. Hoje, o setor é composto por mais de 14 mil empresas. Na última década, segundo a Associação Brasileira da Indústria Gráfica (Disponível em: <http://abigraf.org.br>. Acesso em: 14 out. 2010) a indústria gráfica foi responsável por cerca de 200 mil empregos diretos, investindo no Brasil cerca de US\$ 6 bilhões em máquinas, equipamentos e novas tecnologias e representa 1% do PIB brasileiro e 3,3% do PIB industrial. O produto gráfico nacional tem atualmente qualidade e preços similares aos melhores do mundo (Disponível em: <http://abigraf.org.br>. Acesso em: 14 out. 2010).

As primeiras indústrias gráficas surgiram no início dos anos 40 em Uberlândia, e todas utilizaram a mesma máquina no começo de suas atividades: um a seis parafusos, com capacidade para imprimir, no máximo, 1,2 mil impressos por hora ou 8 mil por dia. O processo era simples, conhecido como tipográfico e usava as letras chamadas tipos, com várias medidas e modelos, moldes e formatos. O material era prensado em máquinas e o original montado de acordo com o gosto do cliente. Para a impressão, as máquinas eram simples e manuais. Nessa mesma época começaram a surgir as máquinas automáticas, sendo que todas eram importadas. Com o passar dos anos surgiram máquinas automáticas melhores e o processo offset, tipo de trabalho que usa desenho ou arte que é impressa em várias cores, que já era utilizado nos centros mais desenvolvidos.

Hoje, na contramão do que ocorre em outros países, a indústria gráfica brasileira está em franco crescimento. O setor tem investido fortemente em tecnologia e desenvolvimento da mão-de-obra e seu produto se equipara aos melhores impressos do mundo. Segundo a Associação Brasileira da Indústria Gráfica (Disponível em: <http://abigraf.org.br>. Acesso em: 14 out. 2010) e a Associação Brasileira de Tecnologia Gráfica (Disponível em: <https://www.abtg.org.br/>. Acesso em 04 nov. 2010) o faturamento da indústria gráfica brasileira está em crescimento e ao longo dos 200 anos de existência, a indústria gráfica contribuiu de forma significativa para o desenvolvimento socioeconômico brasileiro. A crescente produção de impressos de alta qualidade nos



segmentos de livros didáticos, livros em geral, revistas e jornais, ajudou na melhoria da educação e da cultura do país. Da mesma forma, as produções de embalagens e de material promocional têm sido igualmente importantes no favorecimento da comercialização de diversos setores da economia, colaborando para o aumento da demanda agregada e, conseqüentemente, para o aquecimento da economia. O parque gráfico nacional é composto por 19.550 empresas, que juntas empregam um contingente de cerca de 20.000 pessoas (Disponível em: <http://abigraf.org.br>. Acesso em: 14 out. 2010).

#### 4.2 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO

A Gráfica e Editora Posigraf foi fundada em 1972 em Curitiba para atender às necessidades do Grupo Positivo. Hoje é a maior indústria gráfica brasileira e a maior gráfica da América Latina. Sua atuação é expressiva nos mercados editorial e promocional nos Estados Unidos, na Ásia, na América do Sul, na África, na Europa e no Oriente Médio. Desde 1997 a Posigraf lidera o ranking nacional da Associação Brasileira da Indústria Gráfica- ABIGRAF, no segmento de livros, revistas, impressos comerciais e promocionais e tornou-se sinônimo de excelência e qualidade de atendimento. Foi também a primeira gráfica brasileira a obter as certificações ISO 9001 e 14001 e já recebeu diversos prêmios nacionais e internacionais (POSIGRAF, [2009 ou 2010]).

Está instalada em 50.000 m<sup>2</sup> de área, na cidade de Curitiba (PR) e conta com 950 funcionários, possuindo um dos maiores parques gráficos de impressoras rotativas do Brasil (POSIGRAF, [2009 ou 2010]).

A empresa passou nos últimos anos por uma ampliação de sua capacidade produtiva. Nessa ampliação a organização desenvolveu o conceito de fábrica inteligente, onde os processos industrial e logístico foram otimizados, da pré-impressão à distribuição. A inteligência na realização do projeto também levou em conta as necessidades socioambientais, com a utilização racional dos recursos naturais para sua manutenção. Com isso, obtém maior controle e agilidade interna dos processos, ganho de escala e minimização de todas as operações, do pedido à entrega do material. O novo centro de distribuição otimiza, por exemplo, os processos dos mais de dez milhões de livros, entre didáticos, paradidáticos e

dicionários produzidos todos os anos pela Editora (POSIGRAF, [2009 ou 2010]).

O mercado editorial é um mercado exigente, onde precisão, impressão perfeita, fidelidade a todos os registros, acabamento, inovação e prazo são decisivos. O trabalho da Gráfica e Editora pode ser visto em mais de duas mil e seiscentas escolas conveniadas ao SPE – Sistema Positivo de Ensino, onde estudam seiscentos mil alunos. A empresa imprime e distribui os livros didáticos adotados pelas escolas que utilizam os sistemas de ensino do Positivo, tanto no Brasil quanto no exterior, e também é responsável pela produção de todo um conjunto de obras editoriais, já mencionado acima, os livros didáticos, paradidáticos e os produtos Aurélio. Na esfera pública imprime milhões de livros destinados ao Programa Nacional do Livro Didático – PNLD (POSIGRAF, [2009 ou 2010]).

A Gráfica e Editora Posigraf se especializou no mercado promocional, atendendo as maiores redes de varejo do Brasil, e seu trabalho permeia todas as etapas do processo industrial gráfico. A assessoria começa no projeto, com sugestões de formatos para melhor aproveitamento do papel, orientações para arquivos digitais, envio de dados, qualidade dos originais, fotolitos, impressão e acabamento. Enquanto o trabalho é realizado na Posigraf o cliente é informado sobre o andamento de seu material em cada um dos processos, da pré-impressão à distribuição (POSIGRAF, [2009 ou 2010]).

Hoje a organização está atenta ao crescimento da demanda na educação, que inclui a produção do conhecimento na sociedade da era digital.

A missão da empresa está descrita a seguir.

Multiplicar informação, democratizar o conhecimento, cuidar da imagem impressa do cliente, prestando serviços acima da média do mercado, atuando de forma ambiental e socialmente responsável, aprimorando continuamente a satisfação dos colaboradores, acionistas, fornecedores e clientes. (POSIGRAF, [2009 ou 2010])

Hoje a maior gráfica do Brasil e uma das maiores da América Latina, seu portfólio de serviços compreende a impressão de livros, revistas, tabloides e materiais promocionais sendo reconhecida pelo mercado por seu compromisso socioambiental e pelas soluções tecnológicas inovadoras em impressão, além do atendimento em todo o país. A Posigraf recebeu a certificação FSC (Forest Stewardship Council), que atesta que a madeira utilizada na fabricação do papel é de origem controlada e gerenciada de maneira social e ambientalmente correta. Em

2008, a gráfica conquistou o PEFC/Cerflor - selo que comprova o trabalho com fornecedores que utilizam matéria-prima proveniente de florestas manejadas de forma sustentável. É grande incentivadora da prática do sequestro de carbono via o desmatamento evitado, política inovadora na área ambiental. Através da inovação na área ambiental e em parceria com o terceiro setor, desenvolveu o programa Carbono Zero, oferecendo aos clientes a possibilidade de compensar as emissões de CO<sub>2</sub> geradas por seus impressos. Com matriz em Curitiba e filial em São Paulo, tem representações em todo o Brasil e MERCOSUL, possui clientes nos Estados Unidos e no Japão. O Grupo Positivo, do qual a Posigraf faz parte, é a maior corporação de Educação do Brasil, conta com mais de oito mil colaboradores (POSIGRAF, [2009 ou 2010]).

Considerando esse cenário e a realidade da organização, o estudo buscou permear toda essa complexidade ambiental e dinamismo da organização frente a uma nova situação de competitividade característica dos novos tempos.

## 5. O CASO DA GRÁFICA E EDITORA POSIGRAF – DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A Gráfica e Editora Posigraf, como tantas outras empresas da atualidade, enfrenta significativas transformações em seu contexto social, político, econômico comportamental e organizacional, que acontecem por efeito da pressão de fortes movimentos conjunturais resultantes de uma complexa combinação de fatores econômicos, culturais e tecnológicos. Para adequar-se a essa nova realidade caracterizada por: mudanças nas relações de trabalho; fusão de empresas; unificação; fim de barreiras comerciais; competitividade e profissionalismo (ANTAL *et al.*, 2001), a empresa entendeu que uma mudança na forma de gestão das pessoas era necessária e para isso optou pelo Modelo de Gestão de Pessoas por Competências.

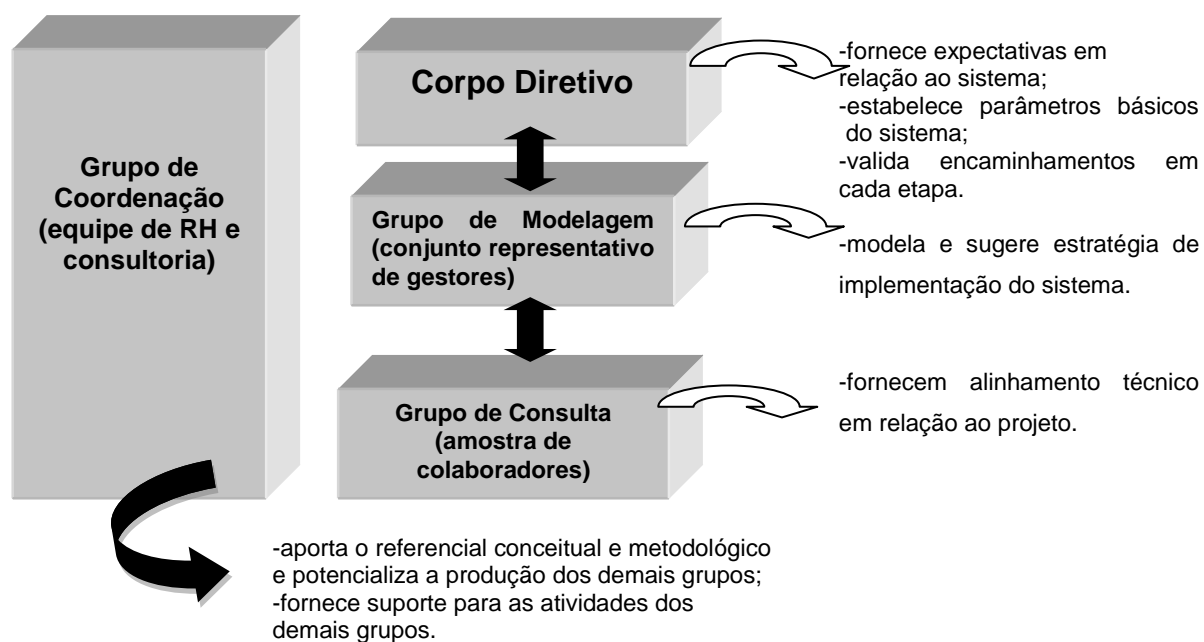
A escolha por esse modelo de gestão fundamentou-se na busca da organização por uma ferramenta robusta e com aporte conceitual que possibilitasse o alinhamento entre, de um lado, as estratégias da organização, de outro, a atuação de cada indivíduo da empresa. O modelo de gestão por competências requer uma abordagem da organização como um todo, iniciando nas estratégias da empresa (FLEURY; FLEURY, 2001; MOURA; BITENCOURT, 2006).

Dessa forma, as competências e suas combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho dos profissionais, dentro do contexto da organização e fundamentadas na estratégia organizacional, (BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, 1999) vêm atender às demandas esperadas pela Gráfica e Editora Posigraf.

A construção do modelo na organização foi composta por etapas sucessivas onde o departamento de recursos humanos da empresa contou com o suporte de uma consultoria externa que utiliza uma metodologia específica para realizar a implantação. Como já mencionado anteriormente, a ferramenta utilizada para construção do modelo fundamenta-se no construto existente na literatura, de Dutra, (2004). A metodologia que viabilizou a implantação do novo modelo, utilizada pela consultoria externa, é também um construto proposto por Dutra (2004, p. 95).

Essa metodologia está descrita na Figura 8, exatamente como foi utilizada pela consultoria responsável pela implantação do modelo na empresa.

Figura 8 – Metodologia de Implantação do Modelo de Gestão de Pessoas na Gráfica e Editora Posigraf



Fonte: adaptado de Dutra (2004, p. 95).

Em um primeiro momento, a consultoria em conjunto com a direção da organização, identificou as competências organizacionais necessárias ao atendimento dos seus objetivos estratégicos. Um fator determinante de sucesso na implantação do modelo na Posigraf é o fato de ter havido o envolvimento da direção da organização, garantindo dessa forma o suporte político ao sistema, sem o qual seu desenvolvimento poderia ficar comprometido. (DUTRA, 2004). A proposta é que: a definição das competências organizacionais está fundamentada na missão e visão estratégicas da organização, é um reflexo da sua estratégia, portanto, a atuação funcional baseada nessas competências faz com que os objetivos estratégicos sejam alcançados. As competências organizacionais da Posigraf estão descritas a seguir:

- Versatilidade e qualidade no atendimento no setor gráfico;
- Gerenciamento de resultados e processos com qualidade no setor gráfico;
- Respeito ao meio ambiente, saúde e segurança.

Em seguida foram identificadas as competências individuais de liderança, as quais definem os valores e comportamentos esperados de um líder.

Após a realização dos workshops com os grupos responsáveis, foram identificadas as competências de liderança da Posigraf. Esse processo, iniciado com a identificação das competências da organização, teve sequência com a identificação das competências individuais importantes para o alcance dos objetivos estratégicos. São elas:

- Foco no Cliente
- Liderança e gestão de pessoas
- Gestão de Processos com foco em Resultados e Qualidade
- Desenvolvimento profissional

Foram desenhadas com base nas competências organizacionais, portanto refletem os objetivos estratégicos da Gráfica e Editora Posigraf. Por meio da análise do conteúdo de cada competência é possível avaliar os pontos fortes e necessidades de desenvolvimento de cada funcionário. Mais que isso, cada indivíduo é capaz de elaborar, em conjunto com seu gestor, um plano de desenvolvimento individual buscando seu crescimento pessoal e profissional. As competências individuais de liderança, com suas respectivas descrições, são as evidências a serem utilizadas na análise posterior ao processo de avaliação. Além disso, as competências individuais de liderança sofrem variações de complexidade. Os níveis de complexidade refletem as variações de responsabilidades nos diferentes níveis organizacionais. Isso significa que a mesma competência apresenta conteúdos distintos que reflitam as responsabilidades de cada posição. Sobre os níveis de complexidade podem ser identificados os níveis de desenvolvimento de uma competência, os quais têm como objetivo mostrar ao indivíduo e seu gestor imediato qual seu grau de maturidade naquela competência. Dessa forma é possível entender as necessidades de desenvolvimento individuais, da equipe e da organização.

De acordo com a escala contendo os níveis de desenvolvimento é possível identificar os pontos fortes e áreas de desenvolvimento. O ponto é a competência demonstrada no nível esperado para o cargo ou acima do nível esperado. Uma área de desenvolvimento será aquela onde a competência foi identificada em um nível abaixo do esperado. Finalmente, identificados os pontos fortes e áreas para

desenvolvimento o funcionário e seu gestor, com o apoio do departamento de RH podem rever as evidências e elaborar um plano de ação para o seu desenvolvimento. Abaixo seguem alguns exemplos de ações de desenvolvimento de acordo com o proposto pela consultoria externa que atuou na empresa:

- Estar atento aos colaboradores que apresentarem desempenho superior a média;
- Criar o hábito de buscar opinião sobre suas ações junto a seu gestor e colegas de trabalho;
- Atualizar-se constantemente (ler livros, revistas, periódicos) lembrando sempre que o processo de aprendizado é algo constante;
- Incluir em seu processo de aprendizado o hábito de pesquisar temas de seu interesse profissional e da organização;

Um ponto importante dentro de todo esse construto descrito acima é o Processo de Avaliação das Competências, no caso da Gráfica e Editora Posigraf, das competências de Liderança. Após a definição das entregas necessária à concretização dos objetivos estratégicos, a próxima etapa do processo de implantação do modelo de gestão por competências é a aplicação do instrumento de avaliação onde a organização vai procurar monitorar a convergência das ações individuais e coletivas em relação ao que foi planejado, fundamentando a tomada de decisões que orientarão as ações para aquilo que é esperado (FERNANDES; HIPÓLITO, 2008). Segundo os mesmos autores, nenhum processo de avaliação de pessoas deve ser visto descontextualizado dos objetivos organizacionais. Um processo de avaliação de pessoas traz consigo o intuito de redirecionar as ações da organização para o caminho que melhor traduza os comportamentos esperados dos seus gestores.

A avaliação das competências foi realizada com o intuito de identificar o grau de desenvolvimento dos colaboradores naquelas competências importantes para o cumprimento de suas funções dentro dos objetivos almejados pela organização. É o processo de avaliação de competências que possibilita a cada funcionário identificar seus pontos fortes e pontos a desenvolver.

A avaliação possui uma metodologia própria que possibilita o investimento de forma assertiva no desenvolvimento de seus colaboradores garantido o alinhamento das necessidades individuais com as metas da organização. A avaliação foi realizada por todos os colaboradores que ocupam posições de liderança dentro da

organização, gerentes, supervisores e coordenadores. Foi utilizado um software disponibilizado pela consultoria externa, onde cada colaborador que exerce posição de liderança, ou seja, todos os gerentes, supervisores e coordenadores identificavam sua função/cargo dentro dos níveis de complexidade, gerência, supervisão ou coordenação respectivamente. Essa identificação era importante para que cada um fosse avaliado adequadamente.

A avaliação utilizou uma escala contendo cinco níveis de desenvolvimento: não atende; atende parcialmente, atende, supera parcialmente e supera. O sucesso da avaliação dependia de que cada colaborador fosse criterioso em suas respostas para que as mesmas pudessem ser utilizadas posteriormente na elaboração dos planos de ação para desenvolvimento individual. Finalizado o processo de avaliação das competências de liderança, o gestor e a equipe de RH analisaram os resultados e priorizaram aquelas que sinalizam os pontos a desenvolver. Em um momento como esse a figura dos líderes é fundamental para a condução do processo de mudança, atuando na mobilização dos indivíduos, na franca comunicação e na transparência dos acontecimentos (BRESSAN, 2004). Os líderes também podem atuar decisivamente nos momentos em que acontece resistência por parte de qualquer um dos participantes do processo.

## 5.1 EVENTOS QUE CONDUZIRAM À MUDANÇA

O momento e o contexto organizacional onde se insere o surgimento do interesse dos dirigentes da empresa por um novo modelo de gestão das pessoas na Gráfica e Editora Posigraf pôde ser visualizado de forma clara através das entrevistas com os gestores. Tanto o formato da estrutura organizacional existente naquele momento, quanto o conteúdo da mentalidade inerente à mesma apontavam para a necessidade de uma mudança urgente no funcionamento das estruturas formais de liderança, que possibilitasse nova ordem de pensamento e novo olhar para as pessoas da organização. A organização estudada estava atenta ao seu ambiente e ciente de que os eventos do seu atual cenário exigiram um novo formato de gestão. Essa noção de evento, tratada na base teórica, é naturalmente incorporada ao conceito de competência, configurando seu caráter dinâmico com o qual as organizações interagem e buscam melhores resultados, sendo que essa



configuração permeia todos os níveis das competências na organização (ZARIFIAN, 2001). O que existe de essencial nas mutações de conteúdo do trabalho atuais abrange de forma inequívoca o conceito de evento.

Os gestores entrevistados apontaram uma necessidade urgente de preparação dos líderes da organização para enfrentarem os desafios que se apresentavam ao setor, a conjuntura atual requer dos gestores de organizações novos meios, novos formatos, uma disposição para inovar permanentemente e explorar outras virtudes, as da instabilidade e dos eventos (ZARIFIAN, 2003).

A percepção dos gestores indicava uma necessidade de adequação da organização às características ambientais de competitividade, “um novo momento onde a realidade se apresenta complexa e exige dos gestores da Gráfica e Editora Posigraf uma maior preparação para lidar com uma realidade complexa e competitiva” (G1). Temas recorrentes na base teórica pesquisada: estratégia competitiva, vantagem competitiva, reengenharia, reestruturação, competências essenciais e reinvenção do setor refletem as mudanças ocorridas nos mercados internacionais a partir da década de 80, onde a hegemonia das grandes corporações americanas estava sendo desestabilizada (FISCHER, A. L., 2002). O conceito de competitividade passa a perscrutar a realidade da organização objeto desse estudo, e suas competências essenciais passam a ser objeto de estudo e análise procurando encontrar melhores formas de adequar seus recursos organizacionais a um ambiente altamente dinâmico. Essas competências são decorrentes de um processo dinâmico de desenvolvimento da organização, desde a sua criação até o momento em que seu patrimônio de conhecimento possibilita o estabelecimento de uma situação de vantagem competitiva dentro do cenário onde ela atua (RUAS, 2002).

A ideia de se implantar o modelo de gestão de pessoas por competências na Posigraf surgiu pela dificuldade de se avaliar, de acordo com um mesmo padrão, todos os profissionais da organização: “Pensando até no chão de fábrica, mas se começou por cima. A intenção era poder avaliar. Como as pessoas seriam avaliadas se todo mundo produz igual?” (G2). “Na minha concepção a Posigraf vinha de um histórico de muita mudança de formas de gestão, e procurava-se uma padronização na forma de gestão. Dessa forma a empresa buscou uma ferramenta que padronizasse a forma de avaliação” (G8).

A inexistência de um padrão para referência quando na avaliação das pessoas:

“eu acho que foi uma demanda setorial, porque a Posigraf trabalha por setores, e a forma da gestão de cada setor era distinta. Os diversos setores devem ter sentido necessidades referentes à gestão, portanto o grupo deve ter sentido necessidade de padronização na gestão. Até então a forma de avaliação e feedback era diferente entre um gestor e outro, alguns mensal, outros anual, outros não faziam. O modelo acabou gerando um formato padrão. Não que hoje seja padrão, é um processo que começou no ano passado mas ainda tem algo a melhorar, as medidas para melhorias estão sendo tomadas. A manutenção entre um período e outro foi uma questão importante, o período de tempo precisava ser no máximo três meses. A avaliação não pode ser uma surpresa para o gestor, nem para o avaliado” (G8)

Aliada ao fato de a organização ser de grande porte dificultava a realização de avaliações de forma alinhada.

“Imagino que no início foi pensando na produção, mas iniciou-se por cima pra poder alinhar e chegar aos demais níveis e todos conseguirem avaliar. Você tem que chegar ao nível do coordenador e ele poder ser avaliado, depois, entender o processo e poder, conseqüentemente aplicar nos subordinados. As lideranças de fábrica são formadas internamente. É raro trazer as lideranças de chão de fábrica de fora” (G2).

O contexto organizacional existente à época da decisão de iniciar um processo de mudança como esse ocorrido na Gráfica e Editora Posigraf era definido por dificuldades de medição do desempenho da produção, setor esse de extrema importância para o negócio. Como já descrito no histórico da organização: “o mercado editorial é um mercado exigente, onde precisão, impressão perfeita, fidelidade a todos os registros, acabamento, inovação e prazo são decisivos” (G2), logo a precisão do processo produtivo afeta decisivamente os resultados da organização, necessitando, portanto de práticas e ferramentas de gestão que

funcionassem perfeitamente para fazer frente a essas demandas, uma perspectiva apresentada na base conceitual desse trabalho como referência de práticas associadas à gestão de pessoas, tais como, seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração por competências (RUAS *et al.*, 2005): “O que eu sei, informalmente, é que existiam reclamações sobre a necessidade de critérios para avaliar os funcionários” (G4). A falta de critérios gerava insatisfação e resistência entre os funcionários, “eu acredito que surgiu pela insatisfação das pessoas quanto ao caminho que iriam percorrer aqui dentro, o que precisam fazer pra progredir aqui dentro. Tava todo mundo meio desorientado. Agora, o gestor consegue nortear, através dos pontos críticos ou faltantes” (G5). Mudanças organizacionais significativas, como é o caso do fenômeno estudado nesse trabalho, podem envolver a ocorrência de eventos organizacionais que culminem na mobilização de toda a empresa (ZARIFIAN, 2003). A resistência é freqüente e pode ocorrer simplesmente por requerer das pessoas novas formas de pensar, agir, se relacionar, enfim, desloca o indivíduo de sua posição de conforto.

O nível de detalhamento em que essa ferramenta atua foi percebido pela maioria dos gestores entrevistados, o que aponta para a literatura pesquisada onde Dutra (2004), afirma ser esse um modelo que possibilita aos departamentos de RH fundamentarem suas escolhas, suas políticas, enfim, todas as suas ações. A dimensão competências é relacionada a entradas (*inputs*) e entregas (*outputs*). O modelo em questão organiza as carreiras funcionais em eixos. Cada eixo representa atividades que possuem natureza semelhante em seus mínimos detalhes (DUTRA, 2004). O nível de detalhe em que a ferramenta atua foi alvo de críticas positivas:

“essa ferramenta é detalhista, ela consegue ir até o detalhe da informação. Apesar de você ter vários campos, com várias perguntas, você consegue conhecer as características tanto pessoais quanto profissionais. A ferramenta possibilita a identificação de motivos pelos quais a pessoa apresenta determinadas características de personalidade. A ferramenta consegue captar o problema e o porquê do problema” (G5).

As propriedades do novo modelo, enquanto ferramenta de gestão e a opção da organização pelo seu uso, também foi objeto de críticas positivas: “eu acho que

ele é o que tem mais relação com os valores e a cultura da empresa, por exemplo, o foco em resultados, a gestão de pessoas, a melhoria de processo. A empresa tem os seus valores e o modelo precisa refletir esses valores. Tem a ver com a forma com que a Posigraf se posiciona no mercado” (G8)

Os critérios utilizados pela organização para determinar as formas de remuneração não contemplavam quesitos de desempenho ou produtividade. Pode-se dizer que não havia critério: “A organização não tinha critério para definir aumento de salários, ou para oportunidades internas (G3).

Através das entrevistas com os gestores foi possível levantar a informação de que havia sido aplicada no passado, (entre 2007 e 2008), uma pesquisa de clima organizacional:

“houve a pesquisa de satisfação do funcionário, e por essa pesquisa descobriram que os funcionários estavam desnorteados, e através dela foi possível identificar a insatisfação. Os funcionários não sabiam se o que eles estavam fazendo era bom ou ruim, simplesmente faziam, não sabiam para onde estavam indo, simplesmente iam” (G5).

É possível perceber uma sequência de eventos que se desdobram durante a existência da organização, e que relatam uma predisposição a uma mudança significativa, como é o caso do fenômeno estudado nesse trabalho, podendo envolver toda a empresa (VAN DE VEN; POOLE, 1995).

Outro gestor afirmou que era prática da organização tomar decisões fundamentadas em pesquisa: “penso que as coisas não podem ser feitas do nada. Pelo que eu conheço de gestão de pessoas, eles trabalham com pesquisa, com dados. Penso que partiu de alguma coisa” (G6).

Foi elaborado um quadro, contendo o resumo dos principais eventos identificados, separando-se aqueles decorrentes do ambiente externo dos pertencentes ao ambiente interno:

Quadro 11 - Eventos Externos e Internos que Conduziram à Mudança

		EVIDÊNCIA
<b>EVENTOS EXTERNOS</b>	<b>Aumento do nível de exigência do mercado editorial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· O mercado editorial é um mercado exigente, onde precisão, impressão perfeita, fidelidade a todos os registros, acabamento, inovação e prazo são decisivos (G2).</li> </ul>
	<b>Ambiente com maior competitividade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Um novo momento onde a realidade se apresenta complexa e exige dos gestores da Gráfica e Editora Posigraf uma maior preparação para lidar com uma realidade complexa e competitiva (G1).</li> </ul>
<b>EVENTOS INTERNOS</b>	<b>Demandas setoriais por um padrão de avaliação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Como as pessoas seriam avaliadas se todo mundo produz igual? (G2)</li> <li>· Na minha concepção a Posigraf vinha de um histórico de muita mudança de formas de gestão, e procurava-se uma padronização na forma de gestão. Dessa forma a empresa buscou uma ferramenta que padronizasse a forma de avaliação. (G8)</li> <li>· Você tem que chegar ao nível do coordenador e ele poder ser avaliado, depois, entender o processo e poder, conseqüentemente aplicar nos subordinados. (G2).</li> <li>· O que eu sei, informalmente, é que existiam reclamações sobre a necessidade de critérios para avaliar os funcionários (G4).</li> <li>· As necessidades setoriais indicavam essa demanda, de formas de avaliação. Eu entendi que mais do que uma necessidade interna, quem buscou por esse modelo, deve ter ido buscar no mercado e fazer um benchmarking. (G8)</li> </ul>
	<b>Pesquisa de clima organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Houve a pesquisa de satisfação do funcionário, e por essa pesquisa descobriram que os funcionários estavam desmotivados, e através dela foi possível identificar a insatisfação. Os funcionários não sabiam se o que eles estavam fazendo era bom ou ruim, simplesmente faziam, não sabiam para onde estavam indo, simplesmente iam. (G5)</li> </ul>
	<b>Insatisfação e resistência entre os funcionários gerada pela falta de critérios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Eu acredito que surgiu (a necessidade de um novo modelo de gestão) pela insatisfação das pessoas quanto ao caminho que iriam percorrer aqui dentro, o que precisam fazer pra progredir aqui dentro. Tava todo mundo meio desmotivado. Agora, o gestor consegue nortear, através dos pontos críticos ou faltantes. (G5)</li> <li>· Talvez com a greve recente que houve (2008/2009), através das manifestações, reclamações de cliente com relação à qualidade do serviço. Gerando dúvidas por parte da direção: será que nossa gestão está trabalhando de forma adequada? (G3)</li> </ul>

Continua

Quadro 11 (continuação)

		EVIDÊNCIA
EVENTOS INTERNOS	<b>Necessidade de possuir um modelo de gestão/necessidade de possuir um modelo que tivesse relação com a forma como a Posigraf se posiciona no mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Eu acho que ele é o que tem mais relação com os valores e a cultura da empresa, por exemplo, o foco em resultados, a gestão de pessoas, a melhoria de processo. A empresa tem os seus valores e o modelo precisa refletir esses valores. Tem a ver com a forma com que a Posigraf se posiciona no mercado. (G8)</li> <li>· Como uma metodologia (o modelo escolhido), o RH deve saber muito melhor o que cabe para o nosso tipo de negócio, na situação atual, adequada ao tipo de ambiente e à organização. Metodologias existem várias, mas o que cabe para a nossa realidade. (G1)</li> </ul>
	<b>Ausência de critérios para fundamentar decisões sobre remuneração/promoções</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Os critérios utilizados pela organização para determinar as formas de remuneração não contemplavam quesitos de desempenho ou produtividade. Pode-se dizer que não havia critério: “A organização não tinha critério para definir aumento de salários, ou para oportunidades internas. (G3)</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora com base na análise dos dados

A próxima seção tratará de descrever as características mais marcantes do processo de implantação do modelo de gestão de pessoas por competências na Gráfica e Editora Posigraf.

## 5.2 O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NA GRÁFICA E EDITORA POSIGRAF

A descrição da primeira etapa do processo de implantação do novo sistema de gestão de pessoas será feita por fases, de forma a buscar demonstrar as características peculiares a cada uma. Todo o processo de implantação da primeira etapa do modelo de gestão de pessoas por competências da Gráfica e Editora Posigraf teve início com uma iniciativa do departamento de recursos humanos da organização. Entre os depoimentos mais interessantes destacam-se:

“A ideia de se implantar o novo modelo de gestão de pessoas surgiu através de um comunicado da área de gestão de RH, foi um comunicado da gerência de RH solicitando a presença em uma palestra onde seria explicada a nova

ferramenta. Nesse momento, eu ainda não entendia do que se tratava. Mas sei que foi na área de RH, especificamente” (G1).

A opção por esse modelo de gestão de pessoas foi atribuída, pela maioria dos gestores entrevistados, ao fato de ser importante para qualquer empresa possuir um modelo “como uma metodologia, o RH deve saber muito melhor o que cabe para o nosso tipo de negócio, na situação atual, adequada ao tipo de ambiente e à organização. Metodologias existem várias, mas o que cabe para a nossa realidade” (G1).

O departamento de RH deu início ao processo de mudança, fato que, ou era desconhecido de alguns gestores, ou os gestores não sabiam exatamente como as coisas haviam começado, indicando falhas na divulgação das ações que iriam compor as etapas de implantação do modelo: “Acho que veio da gestão de pessoas, depois foi disseminando nas demais áreas” (G7).

“Acho que surgiu no RH, e juntamente com os gerentes e diretores eles foram montando a ideia, e uma procura no mercado por uma ferramenta que atendesse e pudesse ajudá-los na captação do que cada funcionário precisava. Não dava, por exemplo, pra eles fazerem uma entrevista, um por um, pra descobrir aquilo que a ferramenta consegue indicar e ainda dividir por gestão” (G5).

Mesmo tendo início no departamento de recursos humanos da empresa, o processo de mudança que deu início à implantação de um novo modelo de gestão foi atribuído, por alguns gestores, ao setor produtivo da Posigraf:

“As primeiras ideias sobre o novo modelo gestão de pessoas surgiram na produção, devido à necessidade de avaliar quem se sobressaia, através do uso de alguma técnica. Como eu escolho alguma pessoa de acordo com requisitos técnicos, com segurança e de forma justa. Não imagino por que a opção por esse modelo de gestão de pessoas, mas também não conheço outros” (G2).

Houve gestor que mencionou não ter ideia de onde havia partido a iniciativa: “Eu não sei o histórico, nunca ninguém me contou. Eu cheguei e já fui convidado a participar da reunião” (G6). E ainda havia aqueles que não atribuíram a gênese do processo a nenhum departamento específico da organização: “Eu acho que nasceu de dentro da Posigraf, do seu próprio desenvolvimento, de lacunas que havia e das necessidades de gerir melhor as pessoas e suas competências” (G6).

Destacam-se essas constatações, tendo em vista que, se considerado o chão de fábrica no processo, era um setor que além de não possuir o conhecimento dos conceitos inerentes à gestão de pessoas e às competências, não chegou sequer a participar da primeira fase do processo de implantação.

O início do movimento no setor de RH, no momento em que a empresa desejava, não ocorreu por motivos inerentes à capacitação daqueles que seriam os responsáveis pelo processo. Nas palavras de um dos gestores entrevistados: “quando eu entrei na empresa, que até foi conversado junto com o gerente de RH, é de que já havia essa ideia na empresa (de implantar o modelo de gestão por competências). Não havia pessoas pra desenvolver essa questão e precisava de a metodologia: “O que isso poderia vir a ajudar, agregar na nossa rotina de trabalho, percepção pelo lado positivo, quando existe uma metodologia de trabalho, eu acredito que há uma consistência, está preparando o ambiente, dá segurança, algo sólido” (G1).

O modelo de gestão de pessoas implantado pela organização em questão, baseado nas competências, tem em sua essência a identificação, o planejamento, a avaliação e o desenvolvimento das competências necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos das empresas, bem como seu alinhamento com os objetivos individuais (DUTRA, 2001), o que vai de encontro com as percepções dos gestores entrevistados. Vale ressaltar que muitos dos gestores entrevistados desconheciam o porquê da opção por esse modelo de gestão de pessoas: “não sei, não temos conhecimento, e quanto aos investimentos nessa questão e pessoas responsáveis internas, também não temos” (G4). Projetos que digam respeito à gestão de pessoas, nós não temos envolvimento, somos apenas comunicados (G3).

A percepção inicial dos gestores a respeito do novo modelo de gestão de pessoas foi de curiosidade, expectativa em conhecer a ferramenta, E quanto à percepção a respeito da reação das demais pessoas da empresa com relação ao



novo modelo de gestão de pessoas: “Não consigo falar muito a respeito, não senti nada exagerado, mas alguma expectativa, assim como ocorreu comigo, aparentemente, não houve mobilização, mas frente a algo novo, o que isso pode vir a me favorecer, ou a me prejudicar” (G4).

Talvez o ponto que mais chamou a atenção foi a constatação de que muitos dos gestores entrevistados entendiam que a organização estava desenvolvendo um novo olhar para os seus recursos humanos: “a empresa estava começando a olhar mais para o funcionário, para os seus recursos humanos” (G7). Traçando um paralelo entre a mudança na visão da empresa sobre seus recursos humanos e a resistência ao novo por parte das pessoas, percebe-se que, de ambos os lados houve fatores que interferiram no processo de implantação do modelo na organização, o que poderia afetar o dia-a-dia em várias dimensões da relação: “creio que, como acontece com toda mudança, houve uma resistência inicial ao novo processo. Notei que as pessoas tinham uma visão errada sobre o modelo das competências, que aquilo seria uma avaliação a ser usada para cobranças, ou pra serem mandadas embora” (G6). “No meu ponto de vista, quando surgiu esse modelo, eu achei que seria um grande passo entre o formato que havia antes e um modelo de gestão propriamente dito, que continha uma ferramenta de avaliação. Foi muito bacana, pois tira um pouco a questão da personalização da avaliação” (G8).

Os primeiros movimentos, de acordo com a percepção da maioria dos gestores entrevistados, foram aparecendo aos poucos, principalmente a partir do momento em que aconteceu o treinamento no manuseio da ferramenta de avaliação: “minha percepção foi de que quando começamos a fazer o treinamento para a avaliação, as pessoas começaram a questionar, a perguntar. Até termos algo concreto, as coisas estavam muito no ar” (G4).

A resistência é algo muito peculiar, pois se pode encontrá-la, bem como sua ausência, na mesma organização, levando em consideração o mesmo fenômeno. No estudo de caso em questão, a implantação de um modelo de gestão por competências, o que ficou evidente através das entrevistas foi a perda de credibilidade no processo, por parte de alguns gestores, devido ao grande intervalo de tempo entre a avaliação e seu *feedback*: “não houve resistência, afinal isso (uma nova forma de avaliação) é uma demanda de todas as áreas, mas a partir do momento que se perde a credibilidade, se cria a resistência, você perde tempo

preenchendo várias informações sobre as quais você não tem retorno” (G7). Houve resistência por parte alguns, e segundo alguns gestores entrevistados, houve aqueles que perguntavam se poderiam deixar de responder a avaliação: “e nós, como gestores, não podemos exigir nada. Mas o que falávamos era apenas no sentido que era apenas uma avaliação, e que nós daríamos o feedback. Eles perguntavam o que iria acontecer se não respondessem” (G6).

Os aspectos técnicos do modelo de gestão implantado também foram lembrados nas entrevistas. Considerar que o novo modelo de gestão de pessoas da empresa tinha como diferencial a técnica pra avaliação foi uma das observações que mais chamou a atenção da pesquisadora: “até então, a política era a maior evidência para promoção. Agora é preciso evidenciar através de resultados, acho que a técnica de avaliação é a melhor parte” (G2). “Precisa cumprir o processo, pensar quando vai fazer o preenchimento da avaliação, porque se você for fazer por fazer não acontece. Você tem que pensar na pergunta, no histórico, conversar com ele (o avaliado)”. (G6)

Quanto às avaliações das competências individuais dos funcionários, etapa importante do processo de implantação do modelo de gestão por competências, foram objeto importante das entrevistas feitas com os gestores da organização. A própria definição de competência aponta que ela se exerce em um contexto preciso e é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir (ZARIFIAN, 2001, p. 66).

O processo de implantação da primeira etapa do novo modelo de gestão de pessoas foi dificultado, como já detectado anteriormente, pela falta/falha de comunicação:

“poderia ter havido mais encontros, mais preparação. Se tivéssemos tido um treinamento bem anterior, uns seis meses antes, haveria tempo de se preparar, principalmente com relação às evidencias, ou seja, foi tudo muito de surpresa. As gerências se conversam muito, as lideranças de fábrica também se conversam muito e entre as supervisões e coordenações, quanto menos contato melhor. Só foi dito que iria acontecer uma avaliação por competências, ninguém se preparou pra isso” (G2).

A primeira avaliação que houve ficou incompleta por falta de entendimento da ferramenta: “os gráficos acabaram por ser gerados incompletos, provavelmente por falta de entender a ferramenta completamente. Se há entendimento maior da ferramenta, pode-se gerar material mais completo que possa servir de base para tomada de decisão” (G5). “Não tivemos nenhum treinamento, apenas a reunião de explicação com o consultor e depois a execução” (G8). Quando os gestores se referiam ao entendimento da ferramenta pode-se considerar como o entendimento de todos os conceitos associados e ela. Definir e encontrar um enquadramento das competências não é fácil devido à dificuldade de se definir, de uma forma clara, competência (ZARIFIAN, 2003). Os conceitos utilizados para definir competências individuais são diversos, a questão é, se tantas são as formas de entendimento do mesmo conceito, o que esperar dos construtos derivados, tendo em vista que a formulação de modelos de gestão de pessoas é baseada, dentre outros, no conceito de competência individual? (BITENCOURT, 2001). Além de constatada a falta de entendimento da ferramenta por parte dos funcionários que participaram das avaliações, outra informação relevante detectada através das entrevistas foi a demora em oferecer o *feedback* das mesmas: “não se pode lançar uma ferramenta e demorar um mês e meio para esclarecer. As informações saíram no mural e em seguida, talvez duas ou três semanas para se esclarecer/explicar” (G4).

Para que se obtenha sucesso na implantação de um modelo como esse, é necessário que haja o envolvimento dos gestores responsáveis por fazer a avaliação, pois sem isso os resultados ficam comprometidos. O envolvimento dos gestores é parte fundamental para garantir a construção dos planos de desenvolvimento individuais. O deslocamento do foco da gestão de pessoas do controle para o desenvolvimento, o que faz com que haja uma pressão para que a gestão de pessoas seja marcada pela ideia de desenvolvimento mútuo. De um lado a empresa, ao desenvolver-se, desenvolve as pessoas. De outro, as pessoas ao se desenvolverem, desenvolvem a empresa (DUTRA, 2004):

“o gestor tem que tratar isso junto com a gente, o entendimento pelo gestor, sobre o que essa ferramenta pode trazer pra nós, uma baita ferramenta que poderia nos auxiliar no entendimento da equipe, a gente poderia utilizar a ferramenta e deixar as cartas claras, poder aproveitar melhor isso. Portanto, o essencial seria o entendimento por parte dos gestores e o repasse para a equipe de uma forma positiva incentivando a equipe. Se fosse pra fazer de novo, eu faria quase tudo diferente, a divulgação seria diferente. Teria feito uma reunião preparatória, uma rodada de treino pra praticar. E, por parte da gestão que está cuidando da implantação, ser mais rígida na cobrança do preenchimento. Um ponto de avaliação do próprio gestor esse preenchimento, ou seja, o gestor que não fez deveria ser cobrado” (G2).

A experiência vivida pelos gestores entrevistados no uso da ferramenta de avaliação foi captada através das entrevistas:

“minha experiência no processo de implantação da primeira etapa do novo modelo de gestão de pessoas foi tranquila, o preenchimento, operar o sistema foi tranquilo. Houve surpresa sobre os itens que me definiam e eu não consegui evidenciar o que eu fazia, não conseguia mostrar o que eu fazia. A gestão não deu muita importância ao preenchimento da avaliação, ou seja, descaso por parte da gestão. A impressão era de que talvez se parasse pra fazer a avaliação poderia levar um puxão de orelha” (G2).

“Eu achei que foi falha, porque como é uma ferramenta de extrema importância, se começa e falha, sem ter continuidade, é prejudicial. A primeira impressão é a que fica. Na hora de vender é tudo maravilhoso, mas quando começa, não tem continuidade, não tem *feedback*” (G4).

O formato da ferramenta de avaliação foi discutido nas entrevistas, demonstrando a preocupação dos gestores com a melhoria da configuração das perguntas: “achei a ferramenta de avaliação muito redundante. Ela bota as etapas de avaliação de uma forma onde uma reflete a outra. O fato de ela ser redundante faz com que você veja a interdependência das questões. Talvez pensar se a

pergunta não pode ser feita de outra forma, tem perguntas muito parecidas” (G2). “Talvez, por características nossas daqui, fazer um pouco mais compacto. Por exemplo, esse mês fazer desse tema, no outro, fazer de outro tema. De cada bloco ficam muitas coisas e ai acaba dispersando” (G7).

Uma questão que preocupou a maioria dos gestores dizia respeito ao cronograma, ou seja, com que frequência as etapas de implantação e manutenção do modelo aconteceriam:

“não sei dizer como funciona nas outras áreas, talvez alguma área precise muito dessa ferramenta, como a minha precisava. No meu caso a metodologia como retorno anual é muito tempo, ou seja, falar sobre isso, na minha área, precisa ser com frequência maior, estou utilizando os resultados da ferramenta de forma cíclica, porque na minha área é necessário, e porque entendi o quanto isso é importante” (G1).

Alguns gestores só conseguiram visualizar o que estava ocorrendo quando foram colocadas em prática as avaliações.

“Houve treinamento para aprender a utilizar a ferramenta, mas ainda não era possível saber onde isso poderia ajudar, quero dizer, não de forma suficiente para o entendimento, só colocando em pratica, **fazendo**, não é teórico, em cima de uma apostila! Eu comecei a sentir realmente para que serviria quando vi as perguntas, os gráficos, onde eu me encontrava (nesse momento o gestor se refere ao resultado de sua avaliação e a pontuação que ele obteve). De que forma a ferramenta poderia ser útil. Quando fiz a auto-avaliação e depois o superior chamou para dar o feedback. Esse é um momento onde se esclarece e se consegue entender melhor, fechar um processo” (G1).

Ao final das entrevistas, todo o processo de implantação dessa primeira etapa foi questionado. O intuito era que eles condensassem em poucas palavras a impressão que essa primeira etapa havia deixado, ou seja, que resumissem em poucas palavras, como definiriam a implantação. “A comunicação, o exercício de

pensar nas pessoas e de se auto-avaliar, a transparência. Acredito muito na transparência. Esse ouvir, você começa a enxergar o outro de uma forma diferente. E nessa auto-avaliação proporcionada pelo modelo você começa a pensar: “puxa eu poderia fazer melhor!”(G8). O fato é que há maior comunicação, e relativa facilidade de se avaliar a manifestação e a utilização de uma competência individual em dada situação profissional (ZARIFIAN, 2001).

O fato de alguns gestores afirmarem ter havido uma pesquisa anterior ao início do processo, remete a discussão contida na base teórica, onde o conceito da competência surge como uma responsabilidade do departamento de recursos humanos, bem como de suas ramificações. Tanto as necessidades de novos formatos organizacionais na gestão das pessoas, quanto novas ferramentas de gestão, se apresentavam como iminentes através da implantação do novo modelo fundamentado nas competências:

O novo conceito, “competência” além de dispor de algumas características fortes, vem suprir a necessidade de ampliação nos métodos e ferramentas usados pelos responsáveis por administrar os recursos humanos nas organizações e a noção de “competência” surge em um momento crítico da vida das empresas onde proliferam as dificuldades na gestão das pessoas. O conceito de competência, quando compreendido em toda sua extensão e utilizado em conjunto com outros conceitos, permite grande avanço na compreensão da gestão de pessoas na empresa moderna (DUTRA, 2004, p.11).

Apenas um gestor, entre os entrevistados, não sabia dizer com certeza algo a respeito de, se houve pesquisa anterior ao processo ou não:

“eu, particularmente, não tive acesso a pesquisas. Mas essa questão, da gestão, já estava sendo discutida faz tempo. Entendo que através dessa necessidade, e do fato de outras empresas que adotam esse modelo estarem obtendo resultado. As necessidades setoriais indicavam essa demanda, de formas de avaliação. Eu entendi que mais do que uma necessidade interna, quem buscou por esse modelo, deve ter ido buscar no mercado e fazer um benchmarking, resultados de outras empresas” (G8).

Uma informação considerada importante pela pesquisadora era saber se havia acontecido, por parte da organização, ou do RH especificamente, algum

planejamento anterior ao processo de mudança. As informações levantadas apontaram para a existência de um planejamento que antecedeu a implantação do novo modelo de gestão: “Houve planejamento, o gerente de RH convocou uma reunião, juntamente com o mentor desse processo. Passou o que nós faríamos, como faríamos, explicando, a cada bloco, qual era a intenção, o que se pretendia saber dos profissionais” (G2). Esse mesmo gestor ainda complementou: “Porque, na minha percepção, eu acho que é muito melhor você partir do lado positivo, de uma forma democrática (não top down) é um exercício democrático” (G2). Com relação à avaliação desse planejamento, as críticas foram muito positivas: “sem dúvida, foi bem pensado, bem elaborado, bem escolhido. Deve ter havido **n** conversas até chegar à etapa de execução” (G8). E um, entre todos os gestores entrevistados, não tinha certeza sobre a existência ou não de um planejamento inicial ao processo de implantação do modelo de gestão: “Imagino que houve planejamento, eu, particularmente não participei, participei apenas da implantação do modelo. Até porque, o planejamento foi feito apenas entre os gerentes” (G7). “O processo de mudança aconteceu de acordo com um planejamento contendo, cronograma, etapas, metas” (G5).

Após a exposição do processo de implantação do novo modelo de gestão, serão descritos os fatores facilitadores e dificultadores identificados, bem como será feita sua análise com base na categoria de fatores facilitadores/dificultadores da mudança de Huber (1995).

### 5.3 FATORES FACILITADORES/DIFICULTADORES DA IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA GRÁFICA E EDITORA POSIGRAF

A compreensão das muitas dimensões da mudança organizacional passa pela definição dos fatores que a justificam, bem como por um aparato organizacional que abarque os aspectos de criação e reciclagem das capacidades necessárias às novas demandas organizacionais (LIMA, 2003). Dentre os fatores que habilitam para a mudança está a capacidade de ação na dinâmica intraorganizacional. O conceito de capacidade organizacional para mudança está relacionado à existência de condições ou características organizacionais, ou dos membros, que são

positivamente relacionados à implantação de programas de mudanças, ou, funcionem como facilitadores da implantação desse programa (NEIVA; PAZ, 2007).

A frequência com que ocorrem diferentes tipos de mudança organizacional pode ser prevista, e isso indica quais fatores prevêm a frequência de quais tipos de mudança. Dessa forma os gestores podem ser capazes de preparar a si mesmos, seus empregados e a organização para as conseqüências da mudança em benefício de todos os envolvidos (HUBER, 1995, p. 215).

O entendimento sobre a importância da ferramenta também foi alvo de divergências por parte dos gestores entrevistados. A evidência mais forte apontou para a existência de dois sentimentos opostos após a divulgação do processo pelo qual passaria a organização. De um lado aqueles que enxergam com otimismo a mudança e acreditam que o que ocorrer será para melhorar a situação existente, e de outro, aqueles que vislumbram acontecimentos ruins devido às mudanças que se apresentam: “Tudo o que vem como novo/mudança, gera algum desconforto. O entendimento disso no momento seguinte, o esclarecimento. Uma vez que você lança algo novo, o esclarecimento precisa ser muito bem feito e rapidamente” (G4). A categoria de fatores de Huber *et al*, (1995) define como características da alta gerência da organização, como aspectos referentes às crenças e a personalidade. Na Posigraf essas características foram detectadas nos dois níveis de liderança.

Um fator dificultador do processo de implantação diz respeito às características da estrutura organizacional centralizada (HUBER, 1995), o que gerou falta/falha de comunicação:

“poderia ter havido mais encontros, mais preparação. Se tivéssemos tido um treinamento bem anterior, uns seis meses antes, haveria tempo de se preparar, principalmente com relação às evidências, ou seja, foi tudo muito de surpresa. As gerências se conversam muito, as lideranças de fábrica também se conversam muito e entre as supervisões e coordenações, quanto menos contato melhor. Só foi dito que iria acontecer uma avaliação por competências, ninguém se preparou pra isso” (G2).



Um dos maiores empecilhos ao sucesso na implantação do modelo foi a dificuldade de compreensão de seus conceitos associados, bem como a falta de entendimento da ferramenta de avaliação:

“se fosse pra fazer de novo, eu faria quase tudo diferente, a divulgação seria diferente. Teria feito uma reunião preparatória, uma rodada de treino pra praticar. E, por parte da gestão que está cuidando da implantação, ser mais rígida na cobrança do preenchimento. Um ponto de avaliação do próprio gestor esse preenchimento, ou seja, o gestor que não fez deveria ser cobrado” (G2).

A demora em oferecer feedback acabou por agravar ainda mais a situação: “não se pode lançar uma ferramenta e demorar um mês e meio para esclarecer. As informações saíram no mural e em seguida, talvez duas ou três semanas para se esclarecer/explicar” (G4).

Os gestores foram questionados a respeito da existência de algum tipo de pesquisa, anterior ao início do processo, que indicasse à organização a necessidade de mudança, ao que a maioria deles (sete gestores), mencionou que houve uma pesquisa de clima organizacional, “algo que a empresa faz constantemente, e deve ter apontado a necessidade, de se preparar melhor os gestores de acordo com a atual conjuntura” (G1). Esse ponto indica uma convergência com o apontado pela literatura na categoria de fatores facilitadores/dificultadores da mudança proposta por Huber (1995), como características do ambiente organizacional, podendo ser de turbulência, complexidade ou competitividade.

Foi possível também identificar fatos que apontavam para as características da alta gerência da organização: “A primeira pesquisa que nós fizemos indicou uma insatisfação sobre os líderes, e muitos questionamentos” (G2), o que se fundamentou na categoria de fatores inerente às características da alta gerência da organização (HUBER, 1995). “Tem um encontro que ocorre com frequência entre a alta gerência e o pessoal da operação, um café (uma vez por mês, ou dois em dois meses) que deixa aberto pra discussão e perguntas. Talvez tenha sido isso que apontou a necessidade de uma nova forma de avaliação” (G2).

Os primeiros movimentos de mudança detectados aconteceram depois das pesquisas de satisfação, os cafés com a gerência, e ainda, outra informação relevante que apareceu em uma das entrevistas: “talvez com a greve recente que houve (2008/2009), através das manifestações, reclamações de cliente com relação à qualidade do serviço. Gerando dúvidas por parte da direção: será que nossa gestão está trabalhando de forma adequada?” (G3). Nesse momento constatou-se de forma mais evidente, a correspondência com a literatura. Na categoria de fatores de Huber (1995), as características do ambiente organizacional, do desempenho e da alta gerência misturam-se para facilitar/difícultar o processo de implantação do modelo de gestão de pessoas na Gráfica e Editora Posigraf.

Nas entrevistas surgiu a questão da forma como eram definidas as metas de produtividade na empresa, demonstrando a falta de clareza nas definições, o que vai de encontro com as características da estratégia da organização, da categoria de Huber (1995), ou seja, as características de uma estratégia que não define com clareza as metas que se espera de seus funcionários.

“o novo modelo de gestão de pessoas vem como um a ferramenta que faz você pensar na forma como você está definindo suas metas, se você está sendo claro ou não com relação aos seus subordinados e suas competências. É a primeira vez que se faz isso no grupo Positivo. O quanto eu estou sendo claro quanto à definição de responsabilidades de cada um na minha equipe. Como somos da área de prestação de serviços deu pra perceber que, em alguns momentos, estávamos ultrapassando a responsabilidade da nossa área. Por exemplo, exigir mais do funcionário, que ele faça coisas de outras áreas. O que é ruim é quando a gente faz um serviço e outro departamento não utiliza aquilo” (G3).

Novamente percebe-se relação com a categoria de fatores facilitadores/difícultadores de um processo de mudança, naquele que trata das características da estrutura organizacional, podendo ser: centralização, padronização, especialização ou interdependência (HUBER, 1995). O mesmo gestor afirmou: “O modelo de gestão adotado é uma avaliação interna da minha gestão, ele

tem que deixar claro se aquilo que eu escrevi na avaliação está de acordo com a realidade” (G3).

A importância de se ter um cronograma do trabalho onde todos pudessem visualizar as fases do processo de implantação, foi uma crítica que apareceu nas entrevistas:

“era importante se ter um cronograma, com início, fases, fornecendo uma visão de como ela (a ferramenta) se aplica ao longo do tempo, também treinar os envolvidos e, Importante, quem é o padrinho dessa ferramenta? Que é uma pessoa de dentro da empresa, quem é o pai dela, o dono, ajuda muito, não pode deixar na mão de muitos. Têm muita gente que se responsabiliza e é importante haver alguém” (G1).

O que ficou evidente nas entrevistas foi a necessidade de uma pessoa que cuidasse do processo, sendo responsável por todas as etapas. Essa pessoa deveria, segundo os gestores, “quem mais entende, o especialista, não pode ser qualquer um, alguém que acumule mais uma função” (G2). As três evidências apontadas indicam características da estratégia organizacional utilizada para gerir o processo de implantação. A carência de um cronograma, a falta de treinamento e definição de um **padrinho** para a ferramenta (HUBER, 1995).

Por outro lado, as coisas estavam mudando na empresa, ou seja, a forma como as coisas sempre foram feitas estava sendo questionada e isso foi se tornando parte do dia-a-dia da organização:

“comecei a perceber que alguma coisa estava acontecendo a partir do momento que começou a ficar tangível, você faz uma reunião formal, há uma discussão acerca do tema, existe o sistema e ele precisa ser alimentado. O relacionamento com a equipe fica muito mais transparente, então houve um processo de transparência! Concretamente, as coisas não mudaram. De fato houve a comunicação, eu pude falar e escutei, pude expor o que eu precisava, e a empresa pode falar também” (G6).

A auto-avaliação proporcionada pelo modelo “você começa a pensar, puxa eu poderia fazer melhor!” (G8). Essas evidências indicam para as características da estrutura organizacional, da categoria de fatores de Huber (1995). As bases instáveis que existiam antes faziam com que as pessoas tivessem dificuldade de se localizar na empresa, de avaliar com clareza suas perspectivas e de estabelecer um projeto profissional alinhado com as expectativas e necessidades da empresa, e de outro lado, a empresa tinha dificuldade de deixar clara sua expectativa em relação às pessoas (DUTRA, 2004, p.19).

O diferencial dali pra frente se refletiu na motivação dos funcionários: “o diferencial vai ser a motivação. A primeira pessoa que souber que o resultado dela melhorou através dessa pesquisa ela vai querer melhorar ainda mais e acho que vai até se antecipar, questionando o que ela precisa melhorar antes mesmo de fazer a avaliação” (G5), novamente percebe-se consonância com a categoria de fatores de Huber (1995), nas características do ambiente organizacional. Interessante também que a motivação muitas vezes não aparecia sem antes ter havido muita ansiedade e até mal estar:

“o impacto foi, de surpresa e de interrogação (ansiedade), expectativa, tanto boa quanto ruim, porque enquanto a pessoa não soubesse do resultado, sobre a sua avaliação, e descobrisse que não iria ser demitida, até discutiam a respeito do assunto enfim percebiam que não seriam despedidos, mas sim conheceriam sua real situação” (G7).

“Creio que apenas lembro do desconforto, não chega a ser resistência. Pelo menos com as pessoas que eu conversei. O que foi muito conversado foi com relação a como colocar as informações sobre os funcionários. Alguns conceitos que havia dentro do programa deixaram a desejar. Os conhecimentos eram relacionados a conhecimentos que eu adquiri, ou relacionado a conhecimento da função? A questão não ficou muito clara” (G8).

“Eu achei que seria trabalhoso, porque exigiria um tempo de que não dispomos. Como a minha natureza é de realização, parar pra pensar naquele funcionário, responder as perguntas, depois fazer uma reunião, depois me avaliar. Isso, no primeiro momento. Na seqüência, as coisas foram ficando mais claras e adquirindo sentido. Fui percebendo o valor daquilo tudo e minha motivação aumentou” (G6).

Repete-se a evidência da relação com as características do ambiente organizacional da categoria de fatores de Huber (1995).

Alguns gestores, pelo fato de pertencerem a departamentos onde há interação com uma gama muito grande de pessoas, portanto diferentes entre si em comportamentos, atitudes, crenças, etc., atribuíram um valor muito maior ao novo modelo de gestão: “eu que venho da produção e tenho uma necessidade de ter formas de avaliar as pessoas, e ao mesmo tempo, isso vindo dos superiores, haveria condições de saber como eu estou indo, de uma maneira técnica. A ferramenta viria pra facilitar esse diálogo, de uma forma ou de outra isso era necessário” (G2). Novamente repercute o conteúdo visto na literatura pesquisada, agora nas características da estrutura organizacional da categoria de fatores facilitadores/dificultadores da mudança proposta por Huber (1995). Para esses gestores a dificuldade de se avaliar as pessoas e saber quem se destacava era uma característica da estrutura centralizada e padronizada da empresa.

A percepção inicial a respeito do novo modelo de gestão de pessoas pode ser considerada como um fator importante para sua efetivação. A evidência empírica apontou que uma percepção inicial do novo modelo positiva poderia facilitar a aceitação, e conseqüentemente, o bom uso das ferramentas proporcionadas pelo modelo:

“minha percepção inicial foi muito positiva, fiquei esperançoso, esperando como eu poderia usar aquilo com os meus funcionários, e através da pesquisa, conseguir fazer que eles entendessem que em certos pontos eles estavam falhando e que poderiam alcançar os objetivos que queriam, esperava motivá-los com essa ferramenta” (G4).

Aqui, não foi possível traçar um paralelo com nenhum dos fatores da categoria selecionada como modelo de análise. Ao considerar aspectos inerentes à percepção dos indivíduos o estudo adentra em espaço de reflexões acerca da personalidade, comportamentos, crenças e valores dos indivíduos. Assuntos todos de grande interesse, mas que fogem ao escopo desse trabalho. A seguir, mais uma evidência do que ensejou essa reflexão: “houve duas reações, como sempre, teve um bloco que falou que isso não ia adiantar nada, e teve um bloco que falou que teria um norte na empresa” (G5).

Por fim, após ter sido relatado pelos gestores (cinco deles), que houve a realização de uma pesquisa de clima organizacional anteriormente ao início do processo de implantação, outra questão que surgiu durante as entrevistas foi a forma como aconteceu o acompanhamento do processo e a preocupação da organização com seu bom andamento:

“primeiro foi a pesquisa de clima organizacional, posteriormente foi feita uma apresentação dos resultados da pesquisa e em seguida a tentativa de implementação do novo modelo. A gente nota que a empresa tem uma preocupação com relação à necessidade de mudar, mas talvez não tenha encontrado a forma correta ou o acompanhamento da utilização da ferramenta de forma correta” (G2).

Percebe-se nesse momento uma consonância com a literatura pesquisada, nos fatores facilitadores/dificultadores da mudança proposta por Huber (1995), utilizada como referência nesse trabalho, onde as características da alta gerência da organização, suas crenças e aspectos de personalidade compõem sua terceira categoria. A alta gerência da Gráfica e Editora Posigraf possui características de personalidade e crenças próprias que a diferenciam frente aos funcionários como uma organização preocupada em estar na vanguarda de seu setor.

Fatores motivacionais do ambiente foram recorrentes durante as entrevistas: “a pessoa estar motivada para participar do modelo, assim ela se sentirá importante, e o fator ambiente, porque o ambiente daria condições de aplicação do modelo. Às vezes as pessoas estão motivadas, mas o ambiente não é propício a motivação” (G5). Portanto, características do ambiente organizacional e sua capacidade

motivacional podem ser consideradas pertencentes à primeira categoria de fatores facilitadores/dificultadores da mudança organizacional (HUBER, 1995).

A necessidade de legitimação (DUTRA, 2004, p. 87) ficou evidente no momento em que, apesar das preocupações dos dirigentes da Posigraf quanto à melhor forma de conduzir a mudança, a ideia de que seria mais um adendo no aparato burocrático que já existia, fez com que muitos gestores encarassem a questão com contrariedade, mesmo sem saber se a mudança seria benéfica ou não:

“já quanto a minha percepção a respeito da reação das demais pessoas da empresa com relação ao novo modelo de gestão de pessoas, acho que grande parte achou muito boa, também teve aquela parcela que achou que era uma burocracia a ser cumprida. Houve uma ansiedade por parte das pessoas sobre mais uma coisa pra fazer, mais um papel pra ser preenchido” (G5).

A relação dessa constatação com as características da estrutura organizacional da Posigraf encontra respaldo na quinta categoria de fatores do modelo conceitual adotado nesse estudo, onde centralização, padronização, especialização e/ou interdependência são evidências de uma estrutura que pode vir a facilitar/dificultar o processo em questão (HUBER, 1995). A síntese dos fatores facilitadores e dificultadores identificados é apresentada a seguir no Quadro 12.

Quadro 12 - Fatores Facilitadores e Dificultadores Identificados

Categorias de fatores	Características	Facilitador	Difícultador
<b>Características do ambiente organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Turbulência</li> <li>· Complexidade</li> <li>· Competitividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Pesquisa de clima organizacional (G2)</li> <li>· Características do ambiente organizacional e sua capacidade motivacional (G5)</li> <li>· Aqueles que enxergam com otimismo a mudança e acreditam que o que ocorrer será para melhorar a situação existente (G4).</li> <li>· O diferencial dali pra frente se refletiu na motivação dos funcionários: “o diferencial vai ser a motivação (G5).</li> <li>· Na seqüência, as coisas foram ficando mais claras e adquirindo sentido e minha motivação aumentou (G6).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Necessidade de se preparar melhor os gestores de acordo com a atual conjuntura (G1)</li> <li>· Creio que, como acontece com toda mudança, houve uma resistência inicial ao novo processo. Notei que as pessoas tinham uma visão errada sobre o modelo das competências, que aquilo seria uma avaliação a ser usada para cobranças, ou pra serem mandadas embora (G6)</li> <li>· Aqueles que vislumbram acontecimentos ruins devido às mudanças que se apresentam (G4).</li> </ul>

**Continua**

**Quadro 12 (continuação)**

<b>Categorias de fatores</b>	<b>Características</b>	<b>Facilitador</b>	<b>Difícultador</b>
<b>Características do desempenho organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Queda ou melhora recentes no desempenho</li> <li>Níveis anteriores de desempenho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reclamações de cliente com relação à qualidade do serviço (G3).</li> </ul>	
<b>Características da alta gerência da organização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fatores do histórico no trabalho</li> <li>Aspectos de personalidade</li> <li>Idade e educação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dúvidas por parte da direção sobre se a gestão estava trabalhando de forma adequada (G3).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não tivemos nenhum treinamento, apenas a reunião de explicação com o consultor e depois a execução (G8).</li> <li>Seria muito trabalhoso, exigiria um tempo de que não dispomos (G6).</li> </ul>
<b>Características da estratégia organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estratégia Defensiva</li> <li>Estratégia Prospectora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de clareza na forma como eram definidas as metas de produtividade na empresa (G3).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dificuldade de entendimento dos conceitos associados ao modelo falta de entendimento da ferramenta de avaliação e demora dos gestores em oferecer <i>feedback</i> (G2)</li> <li>Não tinha um cronograma, com início, fases, fornecendo uma visão de como ela (a ferramenta) se aplica ao longo do tempo (G1).</li> <li>Precisava de uma pessoa que cuidasse do processo, sendo responsável por todas as etapas (G2).</li> </ul>
<b>Características da estrutura organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centralização</li> <li>Padronização</li> <li>Especialização</li> <li>Interdependência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Houve a comunicação, eu pude falar e escutei, pude expor o que eu precisava, e a empresa pode falar também (G6).</li> <li>As coisas estavam mudando na empresa, ou seja, a forma como as coisas sempre foram feitas estava sendo questionada e isso foi se tornando parte do dia-a-dia da organização (G6).</li> <li>Auto-avaliação proporcionada pelo modelo (G8).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O preenchimento das avaliações era mais uma burocracia a ser cumprida (G5)</li> <li>Poderia ter havido mais encontros, mais preparação (G2).</li> </ul>

Fonte: entrevistas com os gestores.

## 5.4 IMPACTOS NOS RECURSOS ORGANIZACIONAIS APÓS A MUDANÇA

Qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização, traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho (BRUNO-FARIA, 2003). Os impactos causados a uma organização após a implantação de um modelo de gestão de pessoas por competência são considerados com base nos recursos tangíveis que ela possui, nos conhecimentos, habilidades e experiências que ela detém, nos sistemas e processos que utiliza, nos recursos culturais e valores que construiu, nas redes de relacionamento que dispõe e nos recursos importantes para a mudança



(MILLS *et al.*, 2002, p. 20-21).

Como evidenciado anteriormente, os primeiros movimentos de mudança foram lentos, mas foram percebidos pelos gestores:

“as pessoas estavam começando a entender o porquê dele (do novo modelo de gestão implantado) e foram aceitando as conseqüências desse trabalho. Foi bem lento, e ainda está sendo. Como a empresa funcionava com base em outro formato de gestão, mais tradicional, e o indivíduo precisa responder a perguntas sobre ele, e acaba respondendo sob pressão, com temor. Acho que a partir do próximo vai sem bem melhor” (G5).

Apesar da pressão que o novo modelo de gestão causou sobre as pessoas que participaram da sua implantação (apenas os gestores), suas implicações foram percebidas e foi possível detectar os impactos causados pela mudança e seu movimento. Com base na categoria de recursos de Mills *et al.* (2002, p. 21-22) foram identificados os impactos nos recursos organizacionais após a primeira etapa de implantação do modelo de gestão por competências. A seguir são descritos, de acordo com as distintas categorias, os impactos identificados, de acordo com as entrevistas realizadas com os gestores participantes do processo.

A seguir são apresentados, como definido na base teórica, os impactos identificados serão apresentados conforme a categoria de recursos de Mills *et al.* (2002, p. 20-21).

#### **5.4.1 Impactos nos recursos tangíveis**

Como impactos da implantação da primeira etapa do novo modelo de gestão de pessoas sobre os recursos da organização, uma maior cobrança com relação aos equipamentos existentes na empresa foi estabelecida: “hoje a gente tem menos problemas por mau uso” (G3). Além disso, houve o investimento no software necessário para a realização das avaliações.

Outro impacto foi a possibilidade de, através dos resultados gerados pela ferramenta de avaliação do novo modelo, identificar que ferramentas utilizadas pelas pessoas influenciavam o seu trabalho: “passamos a conseguir identificar que as

ferramentas das pessoas influenciavam o trabalho delas, o desempenho, e influenciavam a forma de administrar isso” (G7). Quando ficou claro para os gestores que a qualidade do trabalho era influenciada pela qualidade dos equipamentos, e que o modelo que estava sendo implantado previa um determinado padrão, estratégias puderam se desenhadas para garantir sua manutenção:

“quando se entendeu que o foco era na qualidade, fizemos um plano com relação aos equipamentos, entendendo que um planejamento de manutenção preventiva e programável, geraria a qualidade prevista pelo novo modelo. Quando fizemos o planejamento de manutenção e melhoria de processo atendemos a quatro questões, a questão do desempenho do pessoal, o atendimento do padrão de qualidade e alteração no processo de manutenção através de previsão e programação” (G8).

#### **5.4.2 Impactos nos conhecimentos, habilidades e experiências**

De acordo com a percepção de cada gestor foram sendo definidos os efeitos que ocorreram sobre os conhecimentos, habilidades e experiências, conteúdos definitivos de um modelo baseado em competências, desde que entendidos como uma expressão da relação entre as pessoas e a estratégia e aceitos como capazes de indicar com precisão como as pessoas podem contribuir com os objetivos estratégicos pretendidos (FLEURY; FLEURY, 2004):

“depende muito da forma como o superior trata, ou faz a sua gestão. Se ele não dá liberdade, o impacto é nulo. Se há uma preocupação com o desenvolvimento das pessoas há impacto. Se a pessoa não procura formar e transferir conhecimento, o impacto fica comprometido. Em alguns departamentos as pessoas ficam preocupadas com os resultados porque serão cobradas na avaliação. Resumindo, depende do perfil do gestor, o impacto fica sujeito a isso. A partir do momento que alguns gestores perceberam que a empresa estava caminhando para esse tipo de direção, procuraram se desenvolver, como exemplos, curso superior, curso técnico, línguas, etc., o que sem dúvida foi positivo” (G2).

As características pessoais do gestor acabam também por influenciar o andamento da implantação do modelo, e não poderia ser de outra forma. O que se espera de um gestor em um movimento de mudança como esse é a consideração das pessoas por sua capacidade de entrega, fornecendo uma perspectiva mais adequada para avaliá-las, orientar seu desenvolvimento e estabelecer recompensas (DUTRA, 2004): “não houve a implantação efetivamente e por isso não houve condições de acompanhamento das condições dos funcionários, faltou treinamento, preparação” (G3). E como resultado direto das características pessoais dos gestores, o efeito sobre os sentimentos e emoções dos indivíduos foi inevitável: “houve uma onda de esperança, misturada com a motivação, que mexeu com o intangível das pessoas, afetando a realização das atividades cotidianas. As pessoas questionavam porque não tinham nenhum plano (de desenvolvimento), até mesmo as questões pessoais, a forma de o gestor lidar com as pessoas” (G5).

Sem dúvida algumas relações se fortaleceram durante e após a primeira etapa de implantação do modelo de gestão por competências: “na minha equipe eu tenho um supervisor, e ele avaliou os analistas. A relação, dessa forma, se fortalece. Quando você para e olha nos olhos das pessoas, é uma relação que se fortalece, e se não se fortalece, esquece, tá fora” (G6), e isso comprova que o modelo depende em muitos aspectos da capacidade e do entendimento de cada gestor responsável por suas equipes. Seja na ocasião da avaliação ou do *feedback*, de troca de experiência e de aproximação. A confiança entre gestor e subordinado está constantemente agindo quando se estabelece uma gestão baseada nas competências das pessoas: “na troca de experiências, de informações e na hora do *feedback*, eu procurei passar para os meus subordinados que eles detêm muito conhecimento mas são muito individualistas. E essa disseminação seria importante para a empresa” (G7).

Além de do impacto sobre os conhecimentos, habilidades e atitudes enquanto conteúdos das competências dos indivíduos houve fortes indícios de que o alinhamento destes aos objetivos gerais da organização foi maximizado:

“você consegue, além de avaliar a pessoa, é possível ter uma ideia sobre como está o trabalho em função do objetivo da empresa. Você consegue alinhar o trabalho da pessoa aos objetivos da empresa. No modelo de gestão por competência, as pessoas conseguem saber o que será avaliado nela, e ela consegue avaliar qual a visão futura da organização” (G7)

Novamente a correspondência com a literatura pesquisada, onde a competência da organização é traduzida como competências das pessoas entregues no contexto organizacional, caracterizadas como agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização (ZARIFIAN, 2001).

#### **5.4.3 Impactos nos sistemas e processos**

O fato de o novo modelo de gestão possibilitar a existência de *feedback* foi um dos principais impactos identificados. Não era prática difundida na empresa o fornecimento de retorno com relação ao trabalho realizado, e isso sofreu drásticas transformações após a implantação do modelo de gestão por competências, afetando inclusive a produtividade da organização: “o grande diferencial é exatamente esse, ele (o modelo de gestão por competências) possibilita a existência do *feedback*. Isso faz com que ele (o funcionário) produza resultados melhores devido a possibilitar uma troca de experiências e informações. A produção no meu setor cresceu (80 para 200 chamadas, em média!).” (G7). Esse impacto, de acordo com a categoria de recursos, pode ser considerado como um impacto nos sistemas e valores da organização, pois foi o formato do aparato comunicacional que sofreu profunda alteração. Além de modificar o formato comunicacional existente até então, o modelo de gestão por competências incluiu na pauta de preocupações uma série de assuntos que até então não eram abordados, entre eles questões de processo e de resultado:

“nesse método de avaliação tinha questões que até então a gente não tinha discutido. Essa ferramenta tinha questões contemplando a questão do tempo, melhorias de processo, foco nas pessoas, por exemplo, e as tomadas de decisão passaram a ser feitas com base nessas questões, procurando se alinhar aos objetivos da organização. A gente entendeu que tudo aquilo que estava descrito na ferramenta era o que era importante para a organização” (G1).

De acordo com a categoria de recursos que embasa essa pesquisa, os recursos impactados estão relacionados à introdução de alguns fatores na gama de preocupações e discussões dos gestores, podendo ser considerados enquanto práticas de tomada de decisão, portanto sistemas e processos de tomada de decisão, e ainda conhecimentos, habilidades e experiências, pelo fato de incluírem novas informações no processo de tomada de decisão (MILLS *et al.*, 2002).

Nos depoimentos dos gestores ficou evidente a despersonalização que houve nos processos de tomada de decisão: “o modelo possibilitou acontecer a despersonalização das tomadas de decisão, ou seja, a tomada de decisão apoiada em uma base de informações possibilitada pela ferramenta de avaliação. O que é fundamental. É a geração de uma transparência em todo o processo” (G8). O novo modelo de gestão implicava na realização, em um determinado momento, da avaliação das competências dos indivíduos/gestores (ZARIFIAN, 2001, p. 66), o que gerou questionamentos pelo fato de não ser um procedimento com o qual estavam acostumados: “dos dois lados estava o questionamento, como eu vou avaliar, pelo que estou sendo avaliado?” (G5).

As ferramentas proporcionadas pelo modelo de gestão adotado realmente parecem ter possibilitado a aproximação entre gestores e subordinados, bem como o aumento da clareza nessas relações:

“a ferramenta tem ajudado a praticar uma coisa que na minha área é importante, que é o olho no olho, as pessoas gostam muito disso, a área de manutenção é muito sentimental. São pessoas difíceis de lidar e é preciso saber entender isso. A ferramenta abriu as portas para que o diálogo aberto fosse estabelecido. Isso dói, porque quando você abre essa possibilidade você abre para a pessoa falar, as pessoas vão se queixar, mas você adquire um entendimento sobre a situação” (G1).

A forma como passaram a ser tratadas as questões detalhadas pelos gestores deixa clara a mudança no formato e no funcionamento dos sistemas/processos após a implantação do novo modelo de gestão de pessoas. Antes de existir a ferramenta de avaliação e as possibilidades de análise geradas por ela, os sistemas e processos de controle do desempenho das pessoas eram feitos de outras formas, muitas vezes incipientes. Após a implantação do modelo das competências, sistemas e processos de controle e avaliação do desempenho, bem como das demais dimensões do trabalho, abriram novas possibilidades para a franca e aberta comunicação entre gestores e subordinados, facilitando o entendimento: “no modelo de gestão por competência, as pessoas conseguem saber o que será avaliado nela, e ela consegue avaliar qual a visão futura da organização” (G7).

Na implantação da primeira etapa do novo modelo de gestão de pessoas, os impactos gerados apareceram de forma confusa para alguns gestores:

“não sei se surtiu algum impacto proveniente dessa implantação, mas tivemos impacto na gestão. Muitos gestores mudaram de posição, e muitas mudanças ocorreram durante a implantação do novo modelo. O novo setor de processos e de qualidade veio, com pessoas muito fortes gerindo, trazendo ferramentas que ainda não tinham sido aplicadas. As pessoas passaram a trabalhar visando a atingir resultados, metas, e quanto ao novo modelo de gestão, as avaliações foram preenchidas e se esqueceu o assunto. Foi gerada uma expectativa, mas não veio nenhum resultado” (G2).

Identifica-se aqui um impacto nos sistemas de gestão, pois os gestores passaram a trabalhar visando atingir resultados.

A responsabilidade pela manutenção dos documentos exigidos pelo novo modelo fez com que as pessoas se relacionassem com suas documentações comprobatórias de forma completamente diferente do que vinha sendo feito. No formato de gestão anterior não havia necessidade de se evidenciar as realizações no exercício da função. Com a implantação do modelo de gestão por competências isso passou a ser necessário, pois ao realizar a avaliação, sua ou de seu subordinado, o gestor precisava comprová-la com evidências, e essas deveriam ser

concretas e pontuais, o que se demonstrava através de documentos: “o que eu achei interessante nesse processo é definir as responsabilidades e fazer com que as pessoas preparem a documentação exatamente de acordo com o que elas fazem, que reflita o que elas fazem. Os processos e sistemas sofrem um impacto direto da forma como são geridos os documentos” (G2).

Apenas um gestor afirmou que não houve impacto nos sistemas e processos organizacionais: “a parte de processos mudaria bastante se a empresa começasse a trabalhar com metas, hoje a gente vai dançando conforme vai a musica, mas não houve impacto porque não houve continuidade” (G4).

A relação entre os aspectos tangíveis e intangíveis, presente na categoria de recursos do modelo conceitual escolhido, sobressaiu-se nas entrevistas: “como o intangível sofre impacto, esse impacto afeta as questões de processos, por exemplo, quando o funcionário percebe que a opinião dele é importante, ele passa e externar, com relação ao tangível. É uma consequência, você acaba ganhando em todos os setores e é quase que imperceptível” (G5). Esse foi um dos pontos mais interessantes, para a pesquisadora, detectados nas entrevistas.

Apesar de tratar dos recursos de processos e sistemas, não há como não considerar a dimensão comportamental. Impactos resultantes de mudanças nos sistemas e processos podem ser gerados por alterações nos comportamentos, e vice versa: “sem dúvida impactou, a partir da implantação você começa a avaliar um monte de coisas, te dá clareza, isso impacta um monte de sistemas, o comportamento das pessoas” (G6). E considerando períodos de tempo variáveis, o impacto é visível pelos gestores:

“creio que depois de algum tempo o impacto mude, mas agora está acontecendo impacto nesse tipo de recurso (sistemas e processos). Os sistemas estão melhorando, do mais simples até o mais complexo. Por exemplo, desde o sistema de organização das pessoas até nos sistemas de produção. Está acontecendo uma mudança certamente, claro que não somente devido ao modelo de gestão por competências. Creio que a gestão da Posigraf está mudando. Quando eu entrei aqui era tudo muito centralizado, dois s, agora as pessoas participam muito mais” (G7).

#### 5.4.4 Impactos nos recursos culturais e valores

O fato de não haver modelo nenhum antes de iniciado o processo foi apontado por muitos gestores como condição positiva para implementação do modelo de gestão por competências, inclusive, tem sido usado nesse trabalho a expressão **novo modelo de gestão**, pelo fato de ser um novo formato de pensamento e de ação, mas o tema poderia ser tratado sem a utilização da qualidade de **novo**. A consideração de aspecto positivo deve-se às oportunidades que o modelo deu vazão:

“as oportunidades são imensas, quando se inicia um trabalho como esse existe muita coisa a se corrigir. A partir do momento que o superior me avaliou, e eu entendi onde eu me situava e o que era necessário, de uma forma alinhada com o gestor, se você é uma pessoa que quer crescer e corrigir você começa a agir em prol desse resultado. Por exemplo, meu chefe disse que eu precisava melhorar minha disponibilidade, sai dali e comecei a pensar em como eu poderia melhorar minha disponibilidade e comecei a praticar isso. E se não fosse dessa forma não saberia que era necessário melhorar nesse aspecto, eu achava que era disponível o suficiente” (G6).

Os comportamentos que provém dos valores/cultura do gestor receberam impactos definitivos após a implantação pelo fato de o modelo de gestão possibilitar a clareza na comunicação e por possibilitar o surgimento das evidências da cada competência apontada, bem como de sua ausência. A forma pela qual as pessoas passaram a ser avaliadas, com clareza quanto às suas perspectivas e com a possibilidade de construção de um projeto profissional alinhado com as expectativas e necessidades da empresa (DUTRA, 2004).

Surgiu a evidência de que os demais níveis organizacionais, aqueles que não participaram da primeira etapa de implantação do modelo de gestão, manifestaram inconformismo e descontentamento, o que pode ter causado um impacto determinante nos recursos culturais/valores:



“uma coisa que ficou um pouco confusa foi o fato de a primeira etapa ter sido feita sobre os níveis de gerencia e supervisão. As pessoas que ficavam abaixo da gente ficaram cobrando quando iria acontecer a avaliação nos seus níveis. Tudo isso gerou uma ansiedade e desânimo. Porque não foi realizada, nem a auto-avaliação nem a avaliação da respectiva coordenação e equipe” (G3).

Por outro lado, o trato do conhecimento e sua capilaridade na organização foi objeto de atenção por parte dos gestores: “através dos conhecimentos você acaba mudando a cultura. Aos poucos você vai puxando a raiz e daqui a pouco você percebe que mudou tudo. Isso aconteceu na Posigraf. É possível, aos poucos” (G5). “Percebo muita diferença, talvez na cultura do saber, no sentido de que a empresa está caminhando em um sentido de valorização do conhecimento” (G8). Assim como o conhecimento, os valores da organização sofreram impactos e vêm sofrendo até o momento, e isso devido à implantação do modelo de gestão por competências: “houve impacto, é uma forma de você trazer de volta esses valores (valores perdidos da organização), que são importantes e que na avaliação surgem, vêm à tona. Não só do grupo como da Posigraf. Houve impacto, como um resgate” (G6).

Um dos pontos mais sensíveis tratados nas entrevistas, esse que trata dos valores da organização e os direciona para seus gestores, incitando à reflexão ao considerar o papel e a responsabilidade do novo modelo de gestão enquanto veículo condutor do processo: “impacto nos valores, sim, com certeza, você vê que os funcionários estão entendendo os valores da empresa. Cultural, eu acho que ainda dá pra melhorar bastante, os valores culturais ainda estão nas pessoas, não tanto na empresa. Os valores que a empresa prega, pessoas que não se identificam, estão saindo.” (G7). Portanto, a questão da legitimidade novamente vem à tona conforme anunciou a base teórica pesquisada (BITENCOURT, 2001; DUTRA, 2004).

#### **5.4.5 Impactos nas redes**

O processo de implantação da primeira etapa do novo modelo de gestão de pessoas trouxe também um impacto no recurso referido às redes que a compõem. A exigência de uma comunicação eficiente que proporcionasse amplo alcance dos

conteúdos inerentes às competências e a operacionalização do novo modelo de gestão embasaram-se em formatos anteriores, já estabelecidos na estrutura organizacional:

“acho que precisa preparar melhor os gestores, porque não se deve acreditar que quando se lança uma ferramenta nesse formato, todos os gestores alcançarão o entendimento suficiente. É necessária talvez, uma maior proximidade com os gestores para verificar o nível de entendimento. Talvez o RH verificar se todos entenderam com a profundidade necessária. Pode-se imaginar a ferramenta sendo aplicada descendo os níveis da hierarquia organizacional, imagino que a dificuldade será muito maior, portanto, o cuidado deve ser muito maior também. Pode ser criado um entrave no futuro quando na descida para os demais níveis, portanto, necessário se conversar antes para preparar o ambiente e as pessoas, os coordenadores, e criar o hábito de se conversar, discutir todas as coisas” (G1).

O impacto no recurso rede se refere aos grupos de relacionamentos existentes dentro da organização e a forma como interagem entre si. Esse impacto sugere que após a primeira etapa de implantação do novo modelo as redes de relacionamento, principalmente entre o RH e demais departamentos, necessitaria de novos formatos que garantissem melhores resultados comunicacionais visando, justamente, o seu entendimento.

O formato das redes e sua dimensão ultrapassa a percepção dos indivíduos, mas pôde ser detectada nas entrevistas:

“eu vejo impacto a partir do momento que você consegue definir o seu trabalho. Cada etapa depende de outra anterior, é uma cadeia. O que eu acho que está mudando aqui e que está claro é o que se espera de cada setor. Qual a responsabilidade de cada área. Hoje é cobrado o gestor por isso, para que não passe problemas para outra área” (G3).

“Pode haver, principalmente nos suprimentos e comercial, pois quando há uma reclamação, a pessoa que faz suprimentos raramente fica sabendo. A implementação desse modelo pode impactar isso no momento da avaliação, aí nós ficaríamos sabendo das falhas” (G4).

A importância de cada etapa dentro do sistema ganha maior atenção e a valorização de cada um desse aparato acaba por se evidenciar: “quem foi avaliado, conversado entre eles, do ponto de vista de quem analisou, eu acho que eles se sentiram muito valorizados, não tenho dúvida que houve impacto nesse sentido” (G6).

Apenas um gestor, entre todos os entrevistados, considerou não ter havido impactos sobre o recurso redes:

“ainda não vi, talvez na forma como a empresa se relaciona com as entidades externas, mas internamente ainda é muito politizada, podem-se ver blocos. A gente cria redes na hora de defender o cliente ou ir em busca de novas oportunidades, ou seja, externamente até conseguimos criar redes. Mas no dia a dia, existem blocos bem formados” (G7).

#### **5.4.6 Impactos nos recursos importantes para mudança**

Os diferenciais do novo modelo de gestão de pessoas, segundo a opinião dos gestores entrevistados, ultrapassam a simples oportunização de realização de uma avaliação de cada subordinado, chegando a possibilitar uma aproximação entre gestor e seus subordinados:

“para mim como gestor, ajuda a fazer uma coisa muito importante, discutir a posição de cada um dentro da sua função, suas perspectivas, suas necessidades de melhoria. É uma ferramenta que dá a oportunidade de fazer essa avaliação. Às vezes no dia-dia os gestores não têm esse tempo de fazer isso, e a ferramenta possibilita isso, pode parar, olhar pra pessoa, conversar com ela. É necessário fazer isso e a falta disso pode levar a organização a

perder pessoas interessantes. Às vezes é chato para as pessoas ter que sair da rotina e fazer essa análise. O gestor precisa aprender a fazer isso, entender que faz parte da função dele. A falta dessa análise pode incorrer em perdas de seu principal recursos, que são as pessoas” (G1).

Percebe-se aqui um impacto nos recursos importantes para mudança, necessários a uma organização para garantir sua permanência, seja pela mudança em um recurso ou mesmo em sua extinção. Ao efetuar essa análise individual, o gestor identifica as necessidades, ou não, de mudança nos recursos inerentes às pessoas que ele avaliou.

A avaliação das competências tratada até aqui, aplicada sobre os gestores, foi fato que gerou inúmeras discussões nos bastidores da empresa, prática compreensível se considerado o nível de stress surgido durante o decurso e já analisado no capítulo anterior:

“quando aconteceu essa avaliação a gente discutiu bastante entre os gestores. Existia um receio no sentido de se ela iria traduzir na íntegra o que você tinha de bom, seus pontos fortes e os a desenvolver. A diferença entre o que eu tinha de percepção sobre meu desempenho na empresa e a percepção do meu gestor sobre o meu desempenho” (G7).

E apesar do stress, os resultados são compensadores. O próprio modelo de gestão por competências veio como recurso pra mudança: “as pessoas estão vendo, as mudanças estão bem visíveis” (G7). Uma das partes mais importantes desse processo é o entendimento da importância da conscientização: “enquanto as pessoas não se conscientizarem disso, a mudança fica prejudicada. O “eu sempre fiz assim”. Antigamente, as pessoas faziam sem avaliar o impacto na organização. Tem que ser pensar no todo” (G3).

Os critérios para decisões relacionadas a contratações, remuneração, demissões, sucessão, entre outros, passaram a ser fundamentados das competências:

“tem a questão de critério pra contratação, dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos profissionais. A definição clara de onde a pessoa pode crescer dentro da empresa, tanto horizontalmente quanto verticalmente, e os conhecimentos que a pessoa tem pra assumir outros cargos e obter promoções. Porque hoje, quando a pessoa não está desempenhando bem sua função, não significa que ela não é um bom profissional, ela pode estar no lugar errado” (G3)

O que evidencia um impacto importante no recurso relacionado à mudança.

Além dos impactos que incidiram sobre os recursos importantes para a mudança, a conscientização a seu respeito também precisa ocorrer, pois a mudança por si só não é capaz de conduzir profundas transformações. Seria interessante que houvesse o envolvimento de todos os níveis organizacionais: “tem que haver uma conscientização de todos os níveis sobre a necessidade da mudança, não sei se o RH falou em algum momento sobre os impactos desse modelo, não adiantaria as pessoas que são responsáveis pela implementação, pelo projeto não estarem completamente envolvidas” (G4).

A velocidade é uma variável que não se mostrou muito importante: “houve a mudança, foi devagar, mas hoje a gente percebe. Há uns cinco anos atrás ninguém vinha na porta perguntar quanto tempo você ainda vai demorar pra fazer a entrevista, viriam chamar para ir até a sala do diretor, houve uma mudança de conceito” (G8). “Houve uma mudança na forma de ver as pessoas, não só o diretor é importante, o gerente, o supervisor, todos têm a sua importância. Foi dada a devida importância pra cada um dentro da empresa” (G5).

Finalizando essa seção, a reflexão sobre a capacidade da gestão por competências de trazer a luz os problemas, com a finalidade de saná-los, assumir uma responsabilidade local, em dada situação, saber tomar a decisão certa num prazo curto, ante um evento que é ele mesmo, uma expressão da incerteza. A competência associa poder de decisão, inteligência dos problemas e responsabilidade diante dos atos de produção e dos clientes (ZARIFIAN, 2001):

“quando a gente torna alguma coisa clara, explícita, os problemas vêm à tona, então, se eu estou trabalhando com a minha equipe uma relação de transparência, e como se, quando você esta no mar e a água abaixa, as coisa começam a aparecer, a gestão de competências faz exatamente isso, faz as coisas virem a tona, os problemas aparecem, e é um processo contínuo” (G6).

A seguir é apresentado o Quadro 13 contendo em síntese os impactos identificados de acordo com a categoria de recursos de Mills *et al.* (2002).

Quadro 13 – Impactos Identificados

Categorias de recursos	Impactos identificados
<b>Recursos tangíveis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Uma maior cobrança com relação aos equipamentos existentes na empresa foi estabelecida, e há menos problemas por mau uso. (G3)</li> <li>· A identificação de quais ferramentas utilizadas pelas pessoas influenciavam o seu trabalho. (G7)</li> </ul>
<b>Conhecimentos, habilidades e experiências</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Os gestores procuraram de se desenvolver através de, por exemplo: curso superior, curso técnico, línguas, etc. (G2)</li> <li>· Uma onda de esperança, misturada com motivação, que mexeu com o intangível das pessoas, influenciando suas atividades. (G5).</li> <li>· As características pessoais do gestor. (G3)</li> <li>· Fortalecimento das relações entre gestor e suas equipes. (G6)</li> <li>· Maximização do alinhamento do trabalho das pessoas aos objetivos da empresa. (G7)</li> </ul>
<b>Sistemas e processos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Possibilitar a existência de <i>feedback</i> possibilitando uma troca de experiências e informações. (G7)</li> <li>· Incluiu na pauta de preocupações da organização uma série de assuntos que até então não eram abordados, entre eles questões de processo e de resultado. (G1)</li> <li>· Impacto na forma de controle do desempenho e demais dimensões do trabalho. (G1)</li> <li>· Muitas pessoas consideraram que seria mais uma burocracia a ser cumprida (G1)</li> <li>· Impacto nos sistemas de gestão, os gestores passaram a trabalhar visando atingir resultados (G2)</li> <li>· Despersonalização dos processos de tomada de decisão gerando ma transparência. (G8)</li> <li>· O intangível sofre impacto, o que afeta as questões de processos o que atinge a dimensão tangível. (G5)</li> <li>· Possibilitou aos gestores tempo para parar fazer a análise de cada membro de sua equipe. (G1)</li> <li>· Os critérios para decisões relacionadas a contratações, remuneração, demissões, sucessão, entre outros, passaram a ser fundamentados das competências. (G3)</li> </ul>

**Continua**

**Quadro 13 (continuação)**

Categorias de recursos	Impactos identificados
<b>Recursos culturais e valores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Impacto na forma como o gestor trata sua disponibilidade à empresa. (G1)</li> <li>· Algumas pessoas consideraram que os conhecimentos, habilidades e experiências poderiam agora ser reconhecidos (G2).</li> <li>· Surgimento das evidências da cada competência apontada. (G6)</li> <li>· Inconformismo e descontentamento daqueles que não participaram da primeira etapa de implantação do modelo. (G3)</li> <li>· Na cultura do saber, houve uma valorização do conhecimento. (G8)</li> <li>· Resgate dos valores que a organização havia perdido. (G6)</li> <li>· Saída das pessoas que não se identificavam com os valores que a empresa prega. (G7)</li> <li>· O comportamento das pessoas, por participarem muito mais dos processos e o sistema de organização das pessoas. (G7)</li> <li>· Foi dada a devida importância pra cada um dentro da empresa. (G5)</li> <li>· As pessoas conseguem saber o que será avaliado nelas, e conseguem avaliar qual a visão futura da organização. (G7)</li> </ul>
<b>Redes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Necessidade de novos formatos das redes comunicacionais que garantissem o entendimento do novo modelo. (G1)</li> <li>· Maior clareza do que se espera de cada setor e de qual a responsabilidade de cada área. (G3)</li> <li>· Maior atenção para cada etapa dentro do sistema da organização. (G6)</li> <li>· Os indivíduos se sentiram muito mais valorizados. (G6)</li> </ul>
<b>Recursos importantes para a mudança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Há o impacto no reconhecimento das necessidades de mudança quando na validação da avaliação das competências. (G1)</li> <li>· As pessoas agora agem pensando no todo da organização. (G3)</li> <li>· Fez os problemas virem à tona, e de forma continua. (G6)</li> </ul>

Fonte: entrevistas com os gestores.

## 6 CONCLUSÃO

Para fazer frente a um ambiente complexo e dinâmico a organização se deparou frente à necessidade de encontrar uma forma de gestão mais eficiente, o que sugeriu a reflexão sobre como era feita a gestão de pessoas.

Os conceitos inerentes a ideia de competência conseguem melhor expressar a relação entre as pessoas e a estratégia, além de serem capazes de indicar com precisão como as pessoas podem contribuir com os objetivos estratégicos pretendidos (FLEURY; FLEURY, 2004). O conceito, **competência** vem suprir a necessidade de ampliação nos métodos e ferramentas usados pelos responsáveis por administrar os recursos humanos nas organizações e a noção de **competência** surge em um momento crítico da vida das empresas onde proliferam as dificuldades na gestão das pessoas. O conceito de competência, quando compreendido em toda sua extensão e utilizado em conjunto com outros conceitos, permite grande avanço na compreensão da gestão de pessoas na empresa moderna (DUTRA, 2004, p. 11).

A decisão pela utilização do modelo baseado em competências permitiu a Gráfica e Editora Posigraf uma melhor adequação às necessidades do novo cenário competitivo, bem como possibilitou a estruturação de um novo formato organizacional que reconhece o indivíduo e suas contribuições.

Como demonstrado durante o estudo, a implantação de um modelo de gestão por competências consiste em uma mudança profunda, portanto, capaz de gerar impactos sobre a organização. A decisão da organização pela implantação do novo modelo de gestão de pessoas deu início a um movimento de mudança profundo no funcionamento dos sistemas e processos internos, bem como na forma de pensar das pessoas e de suas atividades dentro desses sistemas e processos (MILLS *et al.*, 2002).

As categorias de análise foram confrontadas dentro de um modelo conceitual elaborado pela autora com base nos construtos encontrados na literatura. O intuito foi envolver, além da categoria de recursos proposta por Mills *et al.* (2002), as demais dimensões propostas na pesquisa buscando compreender suas inter-relações. As dimensões do modelo conceitual e a figura que o representa estão descritos a seguir.

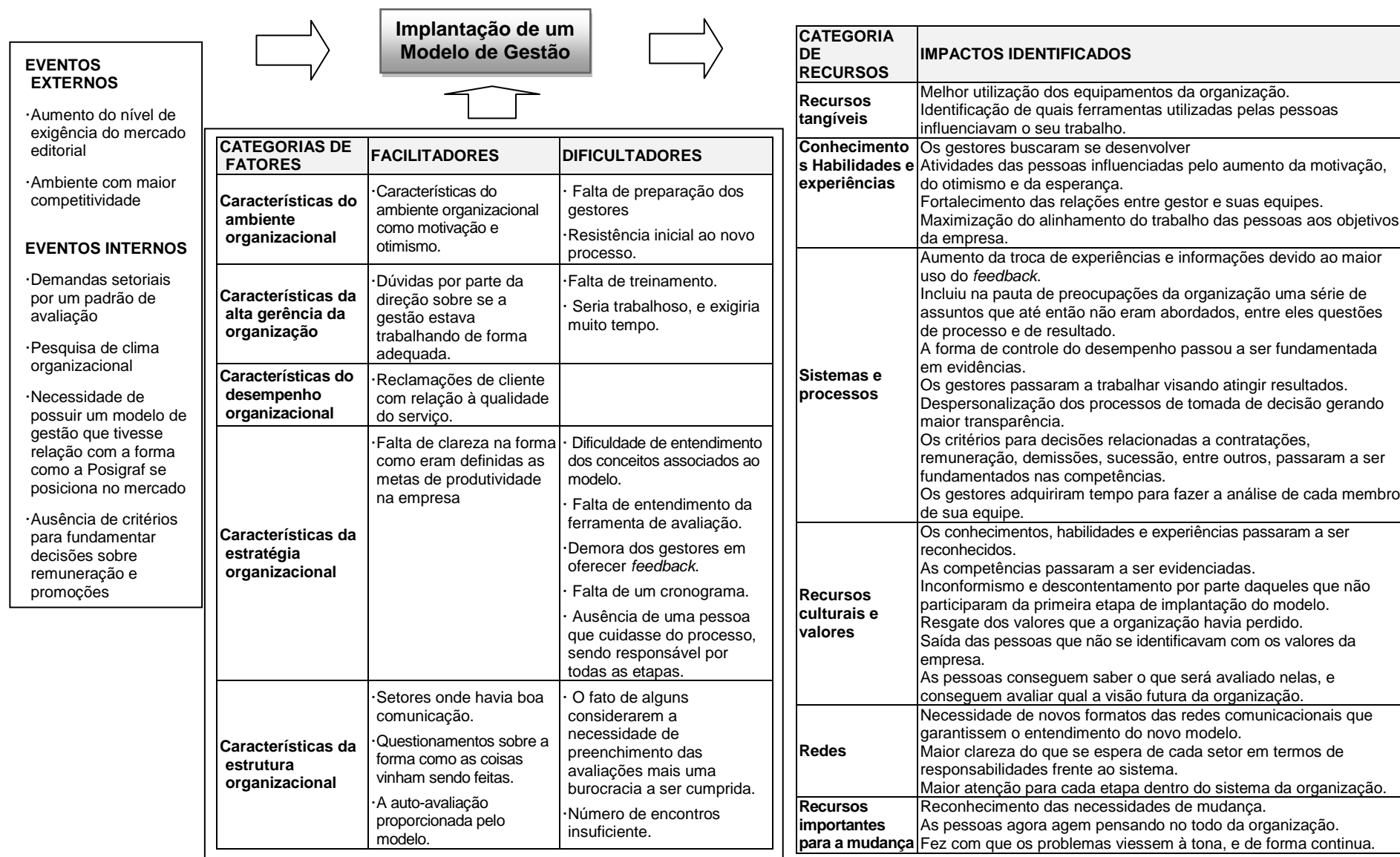


- Os eventos do Ambiente organizacional;
- A implantação de um modelo de gestão por competências;
- Os fatores facilitadores/dificultadores do processo de implantação;
- Os impactos nos recursos organizacionais após a implantação.

A conclusão desse estudo parte do pressuposto de que alguns eventos organizacionais conduziram a decisão pela implantação do novo modelo de gestão (ZARIFIAN, 2001, 2003), podendo ser melhor compreendidos por meio da análise de terem sido facilitadores ou dificultadores desse processo de mudança (HUBER, 1995) resultando em determinados impactos nos recursos organizacionais (MILLS *et al.*, 2002).

O objetivo geral da pesquisa foi o de analisar os possíveis impactos após a primeira etapa de implantação de um modelo de gestão de pessoas por competências na Gráfica e Editora Posigraf e após atingir os demais objetivos pertinentes, pode ser considerado cumprido. Para demonstrar os resultados foi elaborado um mapa conceitual extraído das categorias analíticas da base teórica, o qual será apresentado na Figura 9.

Figura 9 – Mapa Conceitual da Pesquisa



Quanto aos eventos observou-se que no ambiente externo dois fatores foram definitivos para a tomada de decisão da organização: o crescimento de nível de exigência do mercado editorial e o aumento do nível de competitividade dentro do setor. Quanto aos eventos internos identificados, quatro questões foram apontadas pelo estudo: a demanda interna por um padrão de avaliação, a pesquisa de clima organizacional, a necessidade de haver um modelo de gestão que tivesse relação com a forma como a Posigraf se posiciona no mercado e a ausência de critérios para fundamentar decisões sobre remuneração e promoções.

Com relação aos fatores que facilitaram o processo de implantação do modelo de gestão por competências na Posigraf, os resultados mostraram dois deles relacionados às características do ambiente (motivação e otimismo) e três relacionados à estrutura organizacional: boa comunicação, capacidade de questionar os formatos vigentes e a capacidade de auto-avaliação. Constatou-se que todos eles indicavam uma característica fundamental da estrutura: a descentralização.

Os resultados pertinentes aos impactos nos recursos organizacionais foram visíveis em todas as seis categorias de análise. A primeira categoria de recursos: **recursos tangíveis** recebeu impacto na forma de melhor utilização dos equipamentos da organização e identificação de quais ferramentas influenciavam o trabalho das pessoas. A segunda categoria: **conhecimentos, habilidades e experiências** foi impactada quando os gestores buscaram se desenvolver, quando as atividades das pessoas foram influenciadas pelo aumento da motivação, do otimismo e da esperança, quando houve fortalecimento das relações entre gestores e suas equipes e ainda, quando foi maximizado o alinhamento do trabalho das pessoas aos objetivos da empresa.

A terceira categoria: **sistemas e processos** recebeu impactos quando houve aumento na troca de experiências e informações, devido ao maior uso do feedback e quando foram incluídos novos assuntos (que até então não eram abordados) na pauta de preocupações da organização. Essa categoria ainda recebeu impacto quando a forma de controle do desempenho passou a ser fundamentada em evidências, quando os gestores passaram a trabalhar visando atingir resultados e os processos de tomada de decisão passaram a ser fundamentados em critérios. Por fim, houve impacto nessa categoria de recursos quando as pessoas passaram a ter

conhecimento sobre em que seriam avaliadas e sobre qual a visão futura da organização.

A quarta categoria: **recursos culturais e valores** recebeu impacto no momento em que conhecimentos, habilidades e experiências passaram a ser reconhecidos, quando as competências dos indivíduos puderam ser evidenciadas e quando existiu o resgate dos valores que a organização havia perdido. O inconformismo e descontentamento por parte daqueles que não participaram da primeira etapa de implantação do modelo foi um impacto detectado nessa categoria, bem como a saída daqueles que não se identificavam com os valores da empresa.

Na quinta categoria de recursos: **as redes**, os impactos foram detectados na necessidade de novos formatos das redes comunicacionais a fim de garantir o entendimento do novo modelo, na maior clareza quanto ao que se esperava de cada setor em termos de responsabilidades frente ao sistema e no direcionamento da devida atenção para cada etapa do sistema organizacional.

Na última categoria de recursos: **recursos importantes para a mudança**, os impactos apareceram na forma de reconhecimento das necessidades da mudança, no ganho de tempo, por parte dos gestores, para analisar cada membro de sua equipe e no agir fundamentado no todo da organização. Essa última categoria de recursos ainda apresentou impacto quando os critérios para tomada de decisões referentes às práticas de recursos humanos (contratação, remuneração, sucessão, entre outros) passaram a ser fundamentadas nas competências. Finalmente, a implantação do modelo gerou impacto nessa categoria quando trouxe à luz os problemas.

Verificou-se que a implantação de um modelo de gestão por competências é uma realização complexa, principalmente por se tratar de uma mudança profunda no entendimento da organização e das pessoas.

Mesmo existindo fatores que dificultam esse processo, como o estudo demonstra, existem aqueles capazes de facilitá-lo, de modo a tornar menos agudos os impactos resultantes da mudança. Essa mudança é gradativa, mas nem por isso as etapas que compõem a implantação do modelo podem ser demoradas, o que pode vir a gerar descontentamento ou, em última instância, imperfeições no produto final.

Portanto, este trabalho pretendeu contribuir com os estudos sobre gestão de pessoas e modelos de gestão por competências permitindo assim avanço do conhecimento na área a partir dos resultados obtidos. Com base nas análises identificaram-se os eventos capazes de influenciar as organizações a mudar e os fatores capazes de facilitar esse processo ou dificultá-lo. Concluiu-se também, que ao implantar um modelo de gestão de pessoas por competências, a organização receberá uma série de impactos sobre seus recursos. A consciência disso pode proporcionar um diferencial, e conhecer alguns dos possíveis impactos resultantes pode significar maior chance de êxito na implantação.

As categorias de recursos proposta por Mills *et al.* (2002) e Huber (1995) podem ser consideradas validas para o propósito de integrar fatores e impactos importantes para a compreensão do processo de implantação de um modelo de gestão por competências. O conceito de evento teve sua validade evidenciada ao relacionar acontecimentos/fatos à decisão pela mudança.

Sugere-se assim, pesquisas futuras que busquem identificar outros eventos capazes de estimular a mudança, bem como outros tipos de fatores capazes de facilitar ou dificultar esse processo que não puderam ser percebidos aqui. A sugestão é válida também para os impactos nos recursos organizacionais, sobre os quais novas pesquisas podem contribuir.

Como sugestões práticas à Gráfica e Editora Posigraf, duas podem ser evidenciadas. A primeira diz respeito a uma melhor preparação dos gestores participantes do processo, o que pode evitar falhas devido à incompreensão dos conceitos. E a segunda, relacionada ao cuidado com a demora em finalizar cada etapa, o que gera descontentamento por parte dos participantes e falta de credibilidade no modelo.

Finalizando, às organizações contemporâneas este trabalho representa mais um indício de que através do entendimento da temática da competência e da aplicação dos seus conceitos o desafio da mudança pode ser amenizado. Não há segredo para o sucesso. Ele é resultado de muito trabalho, preparação e capacidade de aprender continuamente.

## REFERÊNCIAS

ANTAL, A. B.; *et al.* Organizational learning and knowledge: Reflections on the dynamics of the field and challenges for the future. In: DIERKES, M. *et al.* (Orgs.) **Handbook of organizational learning and knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2001. p. 921-939.

BARNEY, J. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Ohio: Addison-Wesley Publishing, 1997. p. 570.

\_\_\_\_\_. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Reading, MA: Addison Wesley, 1996.

\_\_\_\_\_. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n.1, p. 99-120, Mar. 1991.

\_\_\_\_\_.; HESTERLY, W. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

\_\_\_\_\_.; HESTERLY, W. Organizational economics: understanding the relationship between organizations and economic analysis. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Eds.). **Handbook of organization studies**. London, 1996. p. 115-147.

BITENCOURT, C. C. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo, RS: Unisinos, 2005.

\_\_\_\_\_. **A gestão de competências gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001. 319f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2001.

BOYATIZIS, R. Beyond competence: the choice to be a leader. **Human Resource Management Review**, v. 3, n.1, p. 1-14, Mar. 1993.

\_\_\_\_\_. **The competent manager**. New York: John Wiley & Sons, 1982.

BRANDÃO, G. R. Gestão de pessoas e as universidades corporativas: dois lados da mesma moeda. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 46, n. 2, p. 22-33, abr./jun. 2006.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. de Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu, PR. **Anais...** Foz do Iguaçu, PR: ANPAD, 1999. p. 8-15.

BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma visão gerencial. In: SEMINÁRIO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS, 1., 2004, Curitiba, PR. **Anais...** Curitiba, PR: FAE, 2004. p. 1-14.

BRUNO-FARIA, M. F. **Criatividade inovação e mudança organizacional**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis: Vozes, 2006. p. 144.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAFT, R.; WEICK, K. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 284-295, Apr. 1983.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Ed. Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. (Org.). **Gestão por competências**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

\_\_\_\_\_. *et al.* Absorção do conceito de competências em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Orgs.). **Competências conceitos métodos e experiências**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008. p. 31-50.

\_\_\_\_\_. *et al.* Absorção do conceito de competências em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador, BA. **Anais...** Salvador, BA: ANPAD, 2006.

FERNANDES, B. H. R; COMINI, G. **Limitações na estruturação de modelos de gestão por competências: uma análise de organizações líderes em diversos setores**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ: ANPAD, 2008. p. 1-15.

\_\_\_\_\_.; FLEURY, M. T. L. Modelos de gestão por competência: evolução e teste de uma proposta. **Análise Revista Científica de Administração Contabilidade e Economia**, Porto Alegre, RS, v. 18, n. 2, p. 103-122, jul./dez. 2007.

\_\_\_\_\_.; HIPÓLITO, J. **Dimensões de avaliação de pessoas e o conceito de competências**. São Paulo: Ed. Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_.; FLEURY, M. T., MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 46, n. 4, p. 48-65, out./dez. 2006.

FISCHER, A. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

\_\_\_\_\_.; DUTRA, J.; NAKATA, L.; RUAS, R. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Orgs.). **Competências conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008. p. 31-50.

FISCHER, R. M. Mudança e transformação organizacional. In: FLEURY, M. T. *et al.* **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, M. T. L. Cultura da qualidade e mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 26-34, mar./abr. 1993.

\_\_\_\_\_.; FLEURY, A. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 44-57, jan/mar 2004.

\_\_\_\_\_.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, p. 183-196, 2001. Edição Especial.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, A. B. da. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: Paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 115-146.

\_\_\_\_\_. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995a.

\_\_\_\_\_. Pesquisa qualitativa, tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995b.

\_\_\_\_\_. **A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas**. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71. jul./ago. 1995c.

GRÁFICA E EDITORA POSIGRAF. **Folder**. Curitiba, PR: POSIGRAF, [2009 ou 2010].

GRANT, R. M. **Contemporary strategy analysis**: concepts, techniques, applications. Cambridge: Blackwell Business, 1996.



\_\_\_\_\_. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135. Spring 1991.

HRONEC, S. M. **Sinais vitais**. São Paulo: Makron Books, 1994.

HUBER, G. P.; SUTCLIFFE, K. M.; MILLER, C. C.; GLICK, W. H. Understanding and predicting organizational change. In: HUBER, G. P.; GLICK, W. H. (Orgs.). **Organizational change and redesign**. New York: Oxford University Press, 1995. p. 215-254.

JACQUES E. In praise of hierarchy. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 1, p. 127-133, Jan./Fev. 1990.

\_\_\_\_\_. **Requisite organization: a total system for effective managerial organization as managerial leadership for the 21<sup>st</sup> century**. Arlington: Cason-Hall, 1988.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

\_\_\_\_\_. **De la compétence – Essai sur un attracteur étrange**. 4. éd. Paris: Les Éditions D'Organizations, 1995.

LIMA, S. M. V., **Mudança organizacional, teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

\_\_\_\_\_.; BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. In: LIMA, S. M. V. (Org.). **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

McCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for intelligence. **American Psychologist**, Washington, DC, v. 28, n. 1, p. 1-14, Jan. 1973.

McLAGAN, P. A. Competencies: the next generation. **Training and Development**, Alexandria, VA, v. 34, n. 12, p. 40-47, May 1997.

MILLS, J. *et al.* **Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MINTZBERG, H. **O processo de estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

\_\_\_\_\_. *et al.* **O processo da estratégia, conceitos, contextos e casos selecionados**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

\_\_\_\_\_.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. **Safari de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOURA, M. C. C; BITENCOURT, C. C. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **RAE – eletrônica**, São Paulo, v.5, n.1, Art 3, jan./jun. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v5n1/29560.pdf>>. Acesso em: 12 maio 2011.

NEIVA, E. R., **Percepção de mudança organizacional**: o papel das atitudes e das características organizacionais. 2004. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade de Brasília. Brasília, 2004.

\_\_\_\_\_.; M.; PAZ, M. G. T. Percepção de mudança organizacional: um estudo em uma organização pública brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 11, n. 1, p. 31-52, jan./mar. 2007.

PARRY, S. B. The guest for competencies. **Training**, v. 33, n. 7, p. 48-56, July 1996.

PENROSE, E. **A teoria do crescimento da firma**. Campinas: Editora da Unicamp, 1959.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Tradução Elizabeth M. Pinto Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

\_\_\_\_\_.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June 1990.

ROTHWELL, W. J.; LINDHOLM, J. E. Competency identification, modeling and assessment in the USA. **International Journal of Training and Development**, Oxford, v. 3, n. 2, p. 90-105, June 1999.

RUAS, R. Mestrado executivo, formação gerencial e a noção de competências: provocações e desafios. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador, BA. **Anais...** Salvador, BA: ANPAD, 2002.

\_\_\_\_\_.; *et al.*, 2005. O conceito de competência de A a Z – Análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília, DF. **Anais...** Brasília, DF: ANPAD, 2005.

RUMELT, R. P. How much does industry matter? **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 3, p.167-185, Mar. 1991.

\_\_\_\_\_.; SCHENDEL, D. E.; TEECE, D. J. **Fundamental issues in strategy**: a research agenda. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1994.

SANCHEZ, R.; HEENE, A.; THOMAS, H. **Introduction: towards the theory and practice of competence-based competition.** In: \_\_\_\_\_ (Eds.). **Dynamics of competence-based competition: theory and practice in the new strategic management.** England: Elsevier, 1996. p. 1-35.

SANDBERG, J. Understanding human competence at work: an interpretative approach. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 1, p. 9-25, Feb. 2000.

\_\_\_\_\_.; DALL'ALBA, G. Reframing competence development at work. In: CASTLETON, G., GERBER, R.; PILLAY, H. (Orgs.). **Improving workplace learning.** New York: Nova Science, 2006. p. 107-121.

\_\_\_\_\_.; DALL'ALBA, G. Educating for competence in professional practice. **Instructional Science**, Netherlands, v. 24, n. 6, p. 411-437, Nov. 1996.

STAMP, G. The individual, the organization and the path to the mutual appreciation. **Personnel Management**, July 1989.

SUNDBERG, L. A holistic approach to competence development. **Systems Research and Behavioral Science**, v. 18, n. 2, p. 103-114, Mar./Apr. 2001.

TAKAHASHI, A. R. W. **Descortinando os processos da aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino.** 2007. 467 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo. São Paulo, SP, 2007.

\_\_\_\_\_.; FISCHER, A. L. Aprendizagem e competências organizacionais em instituições de educação tecnológica: estudos de casos. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 327-341, out./dez. 2009.

TEECE, D. J. Towards an economic theory of the multiproduct firm. **Journal of Economic Behavior and Organization**, New York, v. 3, n. 1, p. 39-63, Mar. 1982.

THÉVENET, M. As Competências como alternativa à gestão dos recursos humanos. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. L. (Orgs.). **Competências: conceitos, métodos e experiências.** São Paulo: Atlas, 2008, p. 297-303.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos.** Tradução Cristina Bazán. São Paulo: Futura, 2000.

VAN DE VEN, A. H.; POOLE, M. S. Explaining development and change in organizations. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 510-540, July 1995.

WERNENFELT, B. A resource based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171- 180, Apr./Jun. 1984.

WOOD, S. J.; WALL, T. D. Human resource management and business performance. In: WARR, P. B. (Ed.). **Psychology at work**. Harmondsworth: Penguin, 2002.

WOOD, T. Mudança organizacional e transformação da função recursos humanos. In: WOOD, T. (Org.). **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009. p. 264-284

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, P. **O Modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. Tradução Eric Roland René Heneault. São Paulo: Editora Senac, 2003.

\_\_\_\_\_. **Objetivo competência: por uma nova Lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

## APÊNDICE A - Roteiro de entrevistas

**ROTEIRO DE ENTREVISTA**  
**GRÁFICA E EDITORA POSIGRAF**

Data:

Gestor:

Setor:

Cargo:

E-mail para contato:

**PERFIL DO ENTREVISTADO****a) Sexo**

( )Feminino

( )Masculino

**b) Faixa etária**

( )De 25 a 35 anos

( )De 36 a 45 anos

( )De 46 a 55 anos

( ) Acima de 56 anos

**c ) Estado civil**

( )Solteiro(a)

( )Casado(a)

( )Amasiado(a)

( )Separado(a)

( )Divorciado(a)

( )Viúvo(a)

**d) Escolaridade**

- ☐ Ensino Médio
- ☐ Ensino Superior: \_\_\_\_\_
- ☐ Pós-Graduação
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado
- ☐ Pós-Doutorado

**e) Experiência profissional na Posigraf**

- ☐ De 1 a 3 anos
- ☐ De 4 a 7 anos
- ☐ De 8 a 11 anos
- ☐ De 12 a 15 anos
- ☐ Mais de 15 anos

Observação (1): Antes de iniciar as perguntas, informar aos gestores que as mesmas referem-se apenas à primeira etapa do processo de implantação do novo modelo de gestão de pessoas, ou seja, desde sua concepção até a aplicação da primeira avaliação das competências.

**PERGUNTAS**

1. Como surgiu a ideia de se implantar o modelo de gestão de pessoas por competências na Posigraf?
2. As primeiras ideias sobre o novo modelo gestão de pessoas surgiram em algum setor específico da empresa?
3. Por que a opção por esse modelo de gestão de pessoas?
4. Houve algum tipo de pesquisa, anterior ao início do processo, que indicasse à organização a necessidade de mudança?
5. Houve algum planejamento anterior ao processo de mudança?
6. Qual foi sua percepção inicial a respeito do novo modelo de gestão de pessoas?

7. Qual foi sua percepção a respeito da reação das demais pessoas da empresa com relação ao novo modelo de gestão de pessoas?
8. Como aconteceram os primeiros movimentos de mudança?
9. Qual foi seu envolvimento com o processo de implantação do novo modelo de gestão de pessoas?
10. Conte um pouco sobre a sua experiência no processo de implantação da primeira etapa do novo modelo de gestão de pessoas.
11. Que diferenciais você considera ter o novo modelo de gestão de pessoas?
12. Como você avalia o processo de implantação da primeira etapa do novo modelo de gestão de pessoas?
13. Houve resistência por parte de pessoas e/ou departamentos da organização?
14. Você identifica algum impacto da implantação da primeira etapa do novo modelo de gestão de pessoas sobre os recursos da organização?

Se sim, defina esse impacto.

Se não, por que considera que não houve impacto?

Categorias de recursos:

**Recursos tangíveis**

**Conhecimentos, habilidades e experiências**

**Sistemas e processos**

**Recursos culturais e valores**

**Redes**

**Recursos importantes para a mudança**

15. Na sua opinião, quais os fatores essenciais para que se obtenha sucesso na implantação de um modelo como esse?
16. Existe algum formato, ferramenta ou metodologia utilizada na primeira etapa de implantação do novo modelo de gestão de pessoas, que você faria/usaria diferentemente em uma nova fase do processo?

## APÊNDICE B – Autorização da empresa

AO

PPGADM - PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

Ref.: Autorização para utilização do nome da empresa em Dissertação de Mestrado

A Gráfica e Editora Posigraf autoriza Ticiane Pfeiffer Bronze, aluna do Mestrado em administração, nº de MER: 2009 0152, a utilizar o nome da empresa: GRÁFICA E EDITORA POSIGRAF S.A. em seu estudo de caso: "A GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS E SEUS IMPACTOS NA GRÁFICA E EDITORA POSIGRAF S.A EM CURITIBA – PR.

Atenciosamente,

Wilson Bremer Cerqueira  
Gerente de Recursos Humanos  
Gráfica e Editora Posigraf S/A

Wilson Bremer Cerqueira

Departamento: Gestão de Pessoas